

الأستاذ الككتور غالب محمود الطويل أستاذ المناهج وطرق التدريس

رئيس قسم الرياضيات كلية التربية - جامعة سرت

ووسسة شباب الجامعة 40 ش د / مصطفى مشرفة تليفاكس:4839496 الاسكندرية Email shabab. elgamaa@yahoo com

المنساخ المدرسسي

الأستاذ الدكتور غيالي محمود الطويسل

أستاذ المناهج وطرق التدريس رئيس قسم الرياضيات كلية التربية -- جامعة سرت

4.15

مؤسسة شباب ألجامهة • ؛ شارع الدكتور مصطفى مشرقة مكندرية – تليفاكس : ٤٨٣٩٤٩٢ Email:Shabab_Elgamaa2@yahoo.com

بِشِيْ إِنْ الْحِيْرِ الْحِيْرِي

﴿ إِنَّ اللَّذِينَ لَاَمَنُوا وَ يَحَيِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَانْضِيعُ لَأَمْرَ مَنْ لَأَمْنَ بَحَدَلَهُ

صدق الله العظيم [سورة الكهف — الآية 30]

إهراء

أُهدي هزا الجهد المتواضع (مسين المناخ المررسي)

إلى ... ست الحبايب الوالرة الحبيبة ...

وإلى ... النزوجة العزيزة ...

وشاهي وممسر وشيساء وأحمر وشريهان وشرين وزياه وحسن وسماح وممسؤه وممسر وسي وميسون وممسر وأحمر وإسلام وريان وهيا ورالخان وأحمر وحبر الله وحبر الدحن وهند وشهد وممسر واحمد وويالا وحبر الله وبتول ولخسال وممسر وأسامة ووينا وواليا وجومانا وشزى ولحه وأحمر ومعانا وويانا ويور ..

و(لى حبايبنا (لمعلمين و(الطلاب .

أبناء هزلا المناخ المررسي الايجابي

مقدمة:

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيننا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ... أما بعد :

فهذا الكتاب يسلط الضدوء على مساحة هامة في العملية التعليمية وهي المدرسة أو ما سنطلق عليه في هذا الكتاب اسم «المناخ المدرسي» ونقصد بهذا المصطلح ذلك الفضاء الغامر من الاتجاهات والميول والدافعية والرضا أو عدم الرضا والمسئولية والمحاسبة والإنتاجية وتحقيق الذات لكل المشاركين في العملية التعليمية داخل وخارج أسوار المدرسة.

والمشاركون في العملية التطيمية هم أولئك الأفراد الذين يرتبطون بعمل ما داخل المدرسة أو لهم علاقة بالمدرسة مثل أمناء التعليم ومراقبو التعليم والموجهين والمفتتهين ونظار أو مدراء المدارس ومعلمين وتلاميذ وعمال النظافة بالمدرسة وغيرهم.

كذلك يدخل ضمعن هذا المناخ الممارسات التربوية داخل وخارج أسوار المدرسة من سلوكيات لتتفيذ برامج المدرسة.

وهذا الكتاب يعتبر زادًا للقادة لتحسين المناخ المدرسي فبزيادة الأعداد من الطنلاب في المدارس فالمعلمون مطالبون بالاهتمام بتطوير المناخ المدرسي الإنساني وهذا الكتاب للقادة المعلمون ومدراء المدارس ومراقبو التعليم والمساعدين لهم وإداريون آخرون في المدارس والذين يرغبون في أداء دور فاعل لتحسين المناخ المدرسي.

هذا الكتاب يقدم الوصفة لكيفية تزويد القادة لتطوير التحسين في المناخ المدرسي بحيث يكون هذا التحسين باق ومستمر وذو دلالة وفاعلية في تحقيق أهداف برنامج المدرسة. والكتاب أيضًا يوضع الضرورة الحتمية في هذا العصر المتطور للنمو والتطوير من أجل بنية مدرسية إيجابية وإنسانية وكذلك في توضيح الأسباب التي تجعل المناخ المدرسي حاسمًا في النجاح في تحقيق الأهداف.

والجدير بالذكر أن المناخ المدرسي يمكن توصيفه بدلالة مجموعة من العناصر وهي:

١- أهداف برامج التعليم المدرسية.

٢- العوامل التي تؤثر في المناخ وتحدد نوعيته.

٣- عناصر العمليات المدرسية والتي تسهم في المناخ الإيجابي.

الحاجات الإنسانية والتي يجب أن تعنون لأي سدرسة فيما إذا كان من
 الممكن أن تمثل بيئة لمؤسسة تعليمية.

٥- أهداف فعالة لبرامج إعداد أعضاء الهيئة التدريسية.

إضافة إلى هذا فإن الخطوط العريضة لهذا الكتاب هي كيف تبدأ بالخطوة الأولى والخطوة الأكثر أهمية نحو تحسين هذا المناخ والذي يحدد ويحلل هذا المناخ من خلال النظام المدرسي، مثل هذه العملية تساعد المعلم على تحديد المتعلقات والمتطلبات والحاجات، كذلك تحديد الأولويات لمساعدة الإداريين والطلاب وأولياء الأمور على تخطي الصعاب والمعوقات لتحسين المدرسة ولعمل أكثر أهمية وهو المشاركة في إنتاج دواء شافي لأمراض المناخ المدرسي الناقص.

- ولكن كيف تساعد محتويات هذا الكتاب في ذلك الدواء؟ يتم ذلك من خلال:
- الإجراءات لتطوير ما يحتاجه المناخ الصحي المدرسي لتزويد ومساندة
 العمل على النمو الإيجابي للتلميذ.
- ٢- توضيح المداخ المدرسي وتوصيفه بلغة عملية إجرائية يتحدد في
 ضوئها مدى جودتها.
- ٣- تجنب النزعة التكرارية الكبيرة لترك تحسين المناخ المدرسي الظروف والصدف.
- هـ مشاركة الإداريين المسئولية في تحديد المناخ والقيام بأدوار وأفعال
 جادة لتحمين القيادة Leadership.
- تقديم الأمثلة المختصاة بمتعلقات المناخ من أفراد المدارس بعموميتها
 الابتدائية والإعدادية والثانوية والتقصصية وهذه لا تتعلق فقط
 بالاحتياجات ولكن أيضًا بالمناخ الصحى.
- ٦- عناصر المناخ الإيجابي المقدمة قابلة للتطبيق على قطاعات المدرسة على حد بسواء وكذلك فهي متلائمة مع منا يتعلق بتطوير المناخ والتعليم وكذلك مراعاة الاختلافات أو الفروق بين التقسيمات الموثرة في النظام المدرسي، وملاءمته مع خدمات الرعابة والمالية والمحاسبة والمشتروات والموظفين والباحثين والمطورين وعمليات الاتصال.
- ٧- يمكن تطبيق عناصر تحسين المناخ المدرسي على المستوى الجامعي
 مع قليل من التكيف، حيث إن المفاهيم المقدمة تقود لتحسين عناصر
 المناخ الجامعي أيضًا.

وعمومًا فالكتاب يعتبر مفيدًا لجميع القادة في البيئة التعليمية.

كذلك يهدف هذا الكتاب إلى ربط القارئ المتعلم بالمصطلحات الأجنبية المرادفة أو التي تعني المصطلح العربي وذلك لمساعدته عند الاطلاع على الكتب والمراجع الأجنبية في مجال التربية.

والجدير بالذكر أن تحسين المناخ المدرسي هو تحد لمستوليات القادة ولخيارات المهام الملقاة على عانقهم والمنتشرة عبر مدى واسع خلال هذا المناخ المدرسي الممتد داخل وخارج المبنى المدرسي.

وهذا الكتاب يصف بعض هذه الخيارات ويوضع كيفية البدء بالتدريب عليها ولا يتوقع أن يبدأ جميع إداريو المدارس من موقع واحد لتحسين كل متعلقات المناخ وفي تزامن واحد.

فالمدير أو الإداري سوف يرضب كل منهما في فحص قيمه ودوافعه وكنلك مقدار الحوافز لديه قبل أن يقرر ما يريد أن يفعله ليزود العاملين بالمناخ بما يفيد تحسين المناخ المدرسي.

وعلى ذلك نجد في القصل الأول من هذا الكتاب توضيح لأهمية القائد ودوره الفاعل النابع من أهمية القيادة المدرسية وخصوصيتها من حيث التعامل مع الأشخاص وكذلك مهارات مدير المدرسة اللازمة للتغيير الإجابى في المدرسة.

الفعسل الثنائي يتعلق بالخطوات الأولى للمصول على فهم جديد للمناخ المدرسي ومركباته بمصطلحات عملية وكذلك يقدم لمحددات المناخ ومحددات العملية للمناخ المدرسي الإيجابي. الفصل الثالث يناقش قضية من القضايا الهامة في المدرسة وهي الانضباط والمقارنية بين النظام التفاعلي والنظام الوقائي لحل مشكلات الانضباط.

الفصل الرابع يناقش عمليات التنظيم لتحسين المناخ المدرسي وما هي عناصر مفتاح التغيير في المدرسة وتعريف مناطق الكفاية أو الراحة وعدم الكفاية والخوف لدى الشخص وكيفية العمل على المحافظة على منطقة الكفاية.

الفصل المفاص يناقش مسألة مدير المدرسة وتحسين المناخ المدرسي حيث المدير قائدًا ناجحًا وكناك عقلانية تحسين المناخ المدرسي وتقديم برامج لتعليم إداريس المدارس كقادة المناخ والخدمات التي يقدمها القائد المدرسي على نطاق المناخ.

القصل السادس يقدم مجموعة من الأنشطة لتطوير مشاريع تحمدين المناخ المدرسي مثل أنشطة القراءة والمناقشات مع مدراء آخرين ونظرية X ونظرية Y في العلوك الإنساني وغير ذلك من الأنشطة.

المُفسل السابع يقدم استبيان بروفيل المناخ المدرسي حيث يتمكن مدير المدرسة أو الإداري عند تطبيقه الكثيف عن مواطن القوة ومواطن الضعف للجهود المبذولة في المناخ المدرسي.

الفصل الشاهن يقدم محددات البرامج ومحددات المعلية ومحددات المادة كمجموعة من الخبرات اللازمة للحصول على المعلومات والتي تزود القادة لتنظيم مشاريع تحمين المناخ المدرسى: الفصل التاسع يوضع كيفية تطوير المؤشرات لوصف معابير المناخ المدرسي من خلال مجموعة من الموشرات ودور كل من المدير والإداريين الأخرين وأعضاء الهيئة والوالدان وأولياء الأمور في هذه المحددات.

وبعد ... فالكتاب في محتواه لم يغفل جانب التقويم للمناخ والذي تجده مزودًا في كل الفصول وفي كل محدد وعملية بما يجعل الفائدة تعم على كل المدراء والإداريين والمدرسين الذين يرغبون في أن يكونوا مستقبلاً قادة للمناخ المدرسي.

والثلة أُسأَكُ أَن أَثُونَ قُر ونقت في تقريم هزا اللعمل المتواضع ..

المسؤلف

الفصل الأول محددات مديــر المدرســة School Principal Determinants

(١ - ١) أهمية القيادة المدرسية.

(١ - ٢) مهارات مدير المدرسة اللازمة للتغيير.

الفصل الأول معددات مدير المدرسة School Principal Determinants

(١-١) أهمية القيادة المدرسية

الجدير بالذكر أن بعض الناس يحتاجوا أن يُحكموا والبعض يحتاج أن يحتفظ بالحُكم وغالبًا هؤلاء يوظفون ذلك حسب توقعاتهم عن القائد وأدوار أو وظائف القيادة وتوقعاتها ومع ذلك غالبًا ما تشوش أو تفسد أو تتلخيط هذه التوقعات وتهدم وتدمر.

هناك مدارس مشهورة وبارزة بين المدارس الأخرى تفترض عدم القيادة ويكون لديها من التغيرات المنجزة ذات الدلالة وفي فترات قصيرة من الزمن فالمدرسون يظهرون كمدراء يحكم عملهم التعاون من أجل المدرسة.

وهناك مدارس أخرى لديها مدراء يظهرون بوضوح ويقوة «يسدون عين الشمس» ولكنهم لا يساعدون في عمل أي شيء من أجل نمو المدرسة ويعيقون التغير في المدرسة كل همهم عدم سماع صوت لأي طالب في المدرسة، أما الركائز الأخرى في المدرسة فتأتي في المرتبة الأخيرة من الاهتمام.

وهذاك قلة من المدارس حيث المدراء يكونون قادرين على تندية وتطوير التعاون المتناسق من خلال وجود اختلافات في الرأي بين أعضاء هيئة التدريس «الاختلاف في الرأي لا يفعد للود قضية».

ولكن ما الذي يصنع الاختلاف في الرأي ولماذا يكون ذلك؟

غالبًا المستولين في أمانة التعليم أو المشرف العام التعليم Superintendent ومدير المدرسة سوف يكون لديهم الخلم Dream فيما يجب أن تكون عليه المدارس (مثالبًا) ربما تكون هذه الأفكار عائمة ولكن ويالرغم من ذلك فالنتائج سوف تلخص في هذه الصدورة من الأفكار والحاجات ستترجم إلى مهارات تضمن انضمام أو احتواء الناس وتطوير مفهوم الملكية في المدارس من خلال نمو الأشخاص أو على مستوى التظهم لمنطقة الكفاية (١)، فالعمليات تحتاج إلى خبرات تتموية وقد تكون هناك معارضة وسوف يكون البعض ممن ليسوا معتدلين أو غير وسطيين بمعنى أنه ليس من السهل على هؤلاء الأفراد أن يوافقوا أي شخص آخر أن يغير أو يأخذ موقعهم أو يعدله.

بالنسبة القائد القوي (مدير المدرسة) مع وجود أعضاء هيئة تدريس معارضة على نطاق واسع فإن عملية التغيير في المدرسة لن تكون سهلة أو بسيطة بل ستأخذ وقتًا طويلاً.

والنسبة للمدراء فالافتراض السائد أنه من الضروري أن يملك المدير على الأقل ٢٠ إلى ٧٠ في المائة من أعضاء هيئة التدريس المسائدين لكي يمكن أن يحصل تغير ذو دلالة في المدرسة فذلك ليس بحقيقة فحتى لو أن عشرون بالمائة من أعضاء الهيئة التدريسية المسائدين لتحسين المناخ المدرسي فيمكن أن يأخذ التغير مكانه وذلك بسبب أن كل شخص أو فرد من أعضاء الهيئة التدريسية المسائدين لتحسين المناخ المدرسي فيمكن أن يأخذ التغير مكانه وذلك بصبب أن كل شخص أو فرد من أعضاء الهيئة التدريسية المسائدين لتحسين المناخ المدرسي فيمكن

⁽١) راجع : الفصل الرابع للتعرف على مفهوم منطقة الكفاية.

التدريسية المساندين يكون على صلة وارتباط وعلاقات جيدة مع العديد من الأشخاص من أعضاء الهيئة التدريسية غير المساندين وبالتالي يمكن أن يؤخذ وقتًا طويلاً حسب نوعية التغير وهذا التغير يمكن أن يأخذ وقتًا طويلاً حسب نوعية التغير وهذا التغير يمكن أن يجيء من خلال الامتداد التدريجي Gradual من المساندة خلال شخص إلى شخص متصل معه ومن خلال عملية الاندماج involvement في عملية التغيير.

من هنا فهذا الفصل يسلط الضوء على مساحة هامة في العملية التعليمية وهي دور الإداريون Administrators في تطوير وتحسين البيئة المدرسية بيئة تعلم البشر.

فالإداري يستطيع أن يكون فاعلاً ونشطاً وقائداً مميراً للمناخ المدرسي إذا عمل على تطوير مناخ Climate مشترك يضمن مشاركة كل من يعتبر نفسه جزءًا من المناخ المدرسي School Climate وكذلك استقطاب البعض ممن ليسوا منها (من المجتمع المحلي) والتطوير للمناخ يُقصد به التطوير المنطقي أو العقلاني ليرامج خطط تحسين وتتظيم المناخ المدرسي والتسي لا تهمل المهارات Skills والمعرفة Knowledge والاتجاهات Attitudes والاتجاهات Achievement والدرسي من خلال الدراسة في المساحة الأكاديمية مثل فنون اللغة Science والاجماعية Social studies

والجدير بالنكر أن أغلب برامج التعليم والتعلم الفعالة تحدث في مناخ مدرسي إنساني وصحي مفيد وغير ضار، من هنا تظهر أهمية المسئول الإداري في المدرسة لتحقيق النجاحات الخاصة ببرامج التعليم. وتنعكس فاعلية الإداريين كقادة للمناخ على شخصية المدرسة School والتي تؤثر بالتالي على طبيعة وصحة المناخ المدرسي، فإذا كانت المدرسة غير فاعلة أو غير ملتزمة ولا تتميز بالأداء الجاد عند ذلك تكثر الأخطاء ويصبح الرسوب Failure أو الفشل رد فعل مباشر على الإداريين قادة المناخ، ومدراء Principals أو الفشل رد فعل مباشر على يقعوا في الفخ Trap بانسياقهم في مفهوم الملطة ونسيانهم لدورهم وانقيادهم إلى التوقعات المصاحبة والتي تظهر أو تنشأ لديهم نتيجة لتأثير بعض العوامل Factors مثل الأعراف أو التقاليد Tradition المسائدة المهيمنة في المجتمع وتطبيقها، وكذلك العوامل مثل زملاء المهية وزملاء الدراسة وأولياء الأمور للطلاب خاصة الوالدين والطلاب أنفسهم، ومدير المدرسة قد يصبح سجينًا Prisoner لهذه العوامل في حالة حاجته إلى القوة والروية الواضحة والمليمة لكي يخلق له دورًا في هذا المناخ.

: $\gamma = \gamma_{\rm c}$ abili align throws the $\gamma = \gamma_{\rm c}$

مدير المدرسة يمكن أن يكون مفتاحًا لعوامل التغيير في المناخ المدرسي ومع ذلك فإن أنجح وأفضل المدراء من وجهة نظر مراقبي التعليم Superintendents يحتاج إلى مجموعة من المهارات لكي يكون مفتاحًا فاعلاً للتغيير، وهذه المهارات تشمل أشياءً كثيرة مثل:

ا- إدارة صنع القرارات Managing Decision Making.

٢-مضامين إجراءات حل المشكلات Problem Solving العلمية أو
 ما يسمى بخطوات الطريقة العلمية لحل المشكلات^(۱) والتى تتضمن:

أحمد خيري كاظم: هدف التفكير العلمي بين النظرية والتطبيق، صحيفة التربية، السنة السابعة عشرة، العدد الثالث، مارس ١٩٦٥، من من ٣٠-٣٣.

- أ تحديد المشكلة.
- ب جمع البيانات والملاحظات المتصلة بالمشكلة وتنظيمها.
 - خ فرض الفروض المناسبة.
 - د اختيار أنسب هذه الفروض.
 - اختيار صحة الفروض بالوسائل المناسبة.
 - و الوصول إلى نتائج أو حلول للمشكلة.
 - ز استخدام النتائج أو الحلول في مواقف جديدة (١).
 - وكجزء لا يتجزأ من هذه الخطوات يضاف إلى نلك :
- أن يكون حريصًا ويقظًا لمصادر النتوع والتباين العظيمة والتي يمكن أن تظهر في احتمالات حل المشكلات.
- ط أن يكون أكثر تمييزًا في اختياره مثل هذه المصادر Resources
- ٣- حب الاستطلاع والرغبة المستمرة في التعرف على الجديد في مجال الإدارة المدرسية.
- ٤- عدم التسرع في إصدار القرارات وبنائها على أساس من الأدلمة الكافية الموضوعية والصحيحة.
- تطوير المهارات المرتبطة والمتعلقة بطول المسراعات النائسة عن
 تداخل أدوار الإدارة في كثير من الأحيان.

 ⁽١) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم: مفاهيم البحث في التربية وعلم النفس، مطبعة دار التأليف، القاهرة، طلا، ١٩٧٨.

١ – مدير المدرسة هو مقياس اسرعة النشاط في المناخ المدرسي عندما يكون مفتاحًا التغيير فيصبح متميزًا عن زملاته من المديرين بإنشائه مجموعة من الأهداف العالية لنفسه ولمدرسته ككل.

٧- يعرف أنه المسئول عن كل النشاطات التي تحدث داخل المدرسة وخارجها وهو الذي يعزف ألحان ونغمات المدرسة ويهيئ جو ومناخ التعلم ويحدد المستوى المهني والأخلاقي والمعنوي للمدرسين والعاملين بالمدرسة ومدير المدرسة هو الذي يحدد العلاقة ودرجتها من حيث القوة أو الضعف لما سوف يكون أو لا يكون عليه الطلاب.

٨-مدير المدرسة يدرك أنه حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع وهو الذي يمهد الطريق لإنجازات الطلاب وقدراتهم ولتحديد اتجاهات الطلاب والوالدين نحو المدرسة، فإذا كانت المدرسة نابضة وحيوية ومجددة المسمعة Innovative وينات مسمعة Reputation جيدة ممتازة في التدريس من خلال عمليات المتابعة ونتائجها، وإذا كان الطلاب فيها بينلون أقصى ما في وسعهم مع استخدام أفضل لقدراتهم، فإن غالبية المجتمع والمهتمين بالعملية التدريسية والتعليمية سيشيرون بالأيدي إلى أن مدير هذه المدرسة يقود هذه المدرسة إلى النجاح.

من هنا فإننا نعقد أن هناك حاجة إلى إعادة الهوية Revitalize عليهم والسماح لهم وإحياء دور مدراء المدارس بتخفيض الأعياء Burdens عليهم والسماح لهم بتطبيق وممارسة الأتواع الضرورية من المسئولية والتي تمكنهم من جعل المتدريس عملاً فاعلاً، وفي نفس الوقت فنحن نعقد بأنه إذا كانت المدارس في وضع تكون فيه محاسبة عن أفرادها مثل أن التسخص مسئول في المناب عن التعليم حسب موقعه في المدرسة مشروًا كان أو إداري أو معلمًا

أو موظفًا في المدرسة، فإن مدير المدرسة بكون أيضًا هو الشخص المُحَاسَبُ عن أداء المدرسة وعن أداء مدرسيها ونتائج طلابها وعن سمعتها داخل المجتمع.

كما أن أعضاء الهيئة التريسية أصبحوا أكثر حرصًا ووعيًا وإدراكًا ومعرفة بأن عملهم المهني في مجال التتريس يعمل من خلال مناخ تنظيمي يتم فيه التعامل مع الأشخاص (مناخ بيشخصي Variables) وهذا المناخ يعتمد على مجموعة من المتغيرات dimate

- ١ نماذج الاتصال patterns حيث النموذج الأقضل للاتصال بين الهيئة التدريسية والطلاب وبين مدير المدرسة والعاملين بالمناخ المدرسي وكذلك بين الطلاب أنفسهم.
- ٢- معايير تحدد الأولويات Priorities أو كيف يمكن للأشياء أن تعمل
 التنتج الأفضل.
- ٣-دور العاتقات Relationships وإدراك الدور لكل شخص (مفهوم هذا الدور وأهميته وحدوده ومدى تأثيره وارتباطه بالأدوار الأخرى).
- ٤- العلاقات المؤثرة Influential relationships بين العاملين في المدرسة أنفسهم، وبين العاملين في المدرسة والمجتمع بمؤسساته المختلفة.
- المكافآت والعقوبات Rewards and sanctions لابد من توفر
 معايير ونظم ولوائح تحدد نظم المكافآت وكذلك الققوبات.

٦- المحاسبة والمسئولية Accountability and responsibility يدرك أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة أهمية المحاسبة والمسئولية والالتزام في عملهم.

وإذا كانت المحددات المدابقة المدت أساسًا للمناخ المدرسي فإنه يمكن أن نحدد مؤشرين indicators أساسيين للمناخ المدرسي الصحى Healthy بوجه عام هما :

أ - التعليم الفعال Effective learning.

ب- الرضا الشخصى Personal satisfaction.

فالمدرسة التي تتمتع بالمناخ الصحي Healthy climate نجدها تتميز بالتجديدات Innovations في كافة المجالات المتعلقة بالعملية التعليمية (مناهج، أنشطة، مباني مدرسية، معامل، مسرح، سينما، وسائل تعليمية، اختبارات، …) والمدرسون يشعرون بالراحة والاستحسان والرضا حول علاقاتهم ووضعهم.

بينما المدرسة التي تتسم بالمناخ غير الصحى فريما يغلب عليها طمابع قلمة التجديدات وشمعور المعلمون بعدم الرضا عن عملهم الابتكارية Dissatisfaction وهذم الرضا عن النفس Aiienations والبعد عن الابتكارية Creativity وهذم الرضا عن النفس Complacency ، وكذلك دوم يتميزون بالامتثال وطاعة الأوامر ومجاراة الأمور الامتثال وطاعة الأوامر ومجاراة الأمور كمن يقول دع الخلق الخالق وإنك لن تستطيع أن تغير في هذه المدرسة، كذلك نجد حالات الإحباط على كثير من الطلاب أصناء الهيئة التدريمية وقد ينعكس ذلك الإحباط على كثير من الطلاب

والسؤال الذي يطرح نفسه: ما الأدوار التي يجب أن يقوم بها أو يتمية ينعبها المناخ المنظم أو التنظيمي في المدرسة في تطوير أو تتمية الاتجاهات المسهمة في نمو وتطور ورُقي القدرات Abilities وكذلك الكثير من سمات الشخصية Personal traits المطلوبة لكل الطلاب ؟

للإجابة عن هذا السوال ليس كافيًا أن نشير إليه من وجهة نظر الفلسفة العامة General philosophy لأن ذلك يكون واضحًا أو يظهر جليًا من خلال التطبيقات أو التعريبات المدرسية والتي تتجلى شعوريًا أو لا شعوريًا في كل المتعلقات المرتبطة بمشكلة التطوير كدور للمناخ المنظم والفلسفة العامة تجعلنا مضطرين لتحديد الأهداف والتي تحدد مسئولية المدرسة في ظل استمرارية نضع الطلاب وكذلك حاجة الجميع من أعضاء الهيئة والعاملين بالمناخ المدرسي لملاصتجابة للمنظمة والقوانين المنظمة والمشرعة وتلك القوانين المتضمنة لمقابلة الفروق الفردية بين الطلاب.

وغني عن التعريف يمكن التعبيز بين نوعين من الأهداف لغالبية الصيغ للأهداف التعليمية أولهما حقيقي Real أو واقعي والذي يتحدث أو يتحدث أو يتطلق بالنجاح أو التفوق الأكاديمي Academic excellence وإتقان المادة Subject, mastery أو التحصيل الدراسي ومن ثم اللحاق بالجامعة أو إحدى الكليات أو العمل بمعنى الحصول على مهنة Job.

أما النوع الثاني من الأهداف وهي بمثابة أهداف للعرض Show وهي المتعلقة بشرح الأغراض الإنسانية للمدرسة مثل ما يتعلق بالقيم Personal والشعور أو المشاعر Feelings والنمو الشخصي Browth والعديث فني حياة كاملة ومسعيدة والعلاقات الإنسانية داخل المجتمع.

وأهداف النوع الثاني يدرك الجميع أهميتها وأن تكون بمثابة دواة الخلية للحياة المدرسية ويكون تطبيق هذه الأهداف من النوع الثاني أو الاهتمام بها مسألة نسبية بين المدارس.

وإذا ما اهتم ونشط مدير المدرسة في هذا الجانب من الأهداف انعكس ذلك على نجاح مدرسته.

والمناخ المؤسسي التنظيمي في المدرسة يمثل الدور الأول والأكثر أهمية فيما يتعلق بالمبادأة وحمل أحياء التغيير والتطوير لصالح المدرسة، فالأشخاص لا يتغيرون ببساطة في الجو المرجب أو المخيف أو القهري أو التسلطي أو في جو عدم المساواة بين الأفراد من نفس الفئة وربما يتغيرون ولكن سطحيًا في المبلوك ويكون ذلك في الغالب مجاراة أو محاباة ويكون الامتثال والتغيل والاستجابة Respond على أقل المستويات الممكنة ويكون بمثابة إذعان Acceptable وموافقة نتيجة للقوة الموجودة الموثرة ولكننا نعرف أن التغير في الاتجاهات يبدأ أولاً بالمعرفة أو الإدراك Perceptual للشيء، ومن ثم تغير متتابع في الشعور أو المشاعر تجاه هذا الشيء يليه أو يتبعه تغير في المبلوك.

إذن في الجو التعلملي يصاحب التغيير مشاعر سلبية أي الشعور بعدم الرضا Willingness لقبل الأفكار الجديدة، وبالتالي ينشأ عن ذلك سلوك سلبي تجاه هذه الأفكار، هذا السلوك بالرغم من أنه سلبي إلا أنه يمثل مرحلة تغيير وإن كانت ليست المطلوبة كهدف المدرسة لأن هذا التغيير يكون دائمًا غير حقيقي، من هذا يظهر دور الإداري القوي وهو الذي يصتطيع أن يرشد أو ينظم أو يقود Marshall السلطة أو القوة الضرورية واللازمة للتعجيل في إصدار القرارات، وقد يكون الإداري غير الك.

وغالبًا ما يكون الإداري أو مدير المدرسة مصدرًا رئيسيًا للاهتمامات عند تطبيق أنواع جديدة من البرامج، ولكن فيما لو أنه أعطى الانتباء Attention والنشاط والحيوية لتلك البرامج فإن نلك يرفع من الاستخدام والتعيل داخل المدرسة لمثل هذه البرامج وعندها فمدير المدرسة لا يمكن أن يتوارى إلى الداخل.

ولقد حدد چون جاربدر John W. Gardener دور القائدويقصد بالقائد هو مدير المدرسة- بأنه نلك الشخص الذي يتميز بالبراعة
والشخصية المصقولة والذي يفهم المؤسسات الاجتماعية
institutions والعمليات التي تقوم بها والتي من خلالها يكون الفعل
الخارجي والذي يجب أن تستمد المدرسة الكثير من مقوماتها من هذه
الأفعال.

لما كان معظم القادة محاطون بسياح من القيود Constraints مثل التقاليد Tradition وكذلك الحدود المؤسساتية ووقائع وحقائق الوضع الخارجي والحقوق Rights وكذلك الامتيازات Privileges ومتطلبات فريق العمل بالمدرسة، لذلك فدور مدير المدرسة بجب أن يظهر في كيفية استخدام مسلطته وقوته بمهارة وفاعلية بحيث يقود هذه المسراعات استخدام مسلطته وقوته بمهارة وفاعلية بحيث يقود هذه المسراعات يسمحون بأمور كثيرة تعمل على إفساد وإجهاض فاعليتهم واستقلاليتهم يعدها يصبحون قادة غير مكتملين أي لديهم نقص Fragmented وهؤلاء عندها يصبحون قادة غير مكتملين أي لديهم نقص Fragmented وهؤلاء أكبر المسائل والتي تتداخل في أو مع الخصوصيات Specialties فإن أكبر المسائل التي تواجه مجتمعنا وهي أين نحن نتمرس أو تختبئ؟ أين نعمل ما نريد لكي نختبئ؟ ما أهم المحاولات المحددة لمستقبانا؟ هل عملنا أي شيء تجاه هذه المحاولات التي من الممكن أن تضيء لنا مستقبانا؟

القادة غير المكتملين يسقطوا ويفتدلوا في التفاعل بفاعلية مع المسائل المتسامية Trancedental questions، وهؤلاء القادة غير الممتملين أو ذوي المنقص يولدون لدى كثير من الأكاديميين والناس المحترمين، اتجاهات سالبة نحوهم تزداد عمقًا نحو التشكيك Skepticism في كمال ونزاهة علاقاتهم، وهؤلاء الأكاديميين أو الأشخاص المحترمين يصبح لديهم شكوكًا حقيقية حول ضروريات القيادة وإن كانوا غالبًا ما يعبرون عن ذلك بصراحة ووضوح.

ويمكن القول أن هناك نوعان من الشكوك في صرورة القيادة الممثلة في المدير أو القائد، أولهما أن كثيرًا من الناس المهنيين والعلماء تعودوا على أنواع من المشاكل والتي يمكن أن تُحل بالخبرة Experience أو بالنصائح الثقنية أو الفنية أو بالمشورات أو بالفعل، وبالتالي فإنه من السهل عليهم أن يتصوروا أن أي مشروع اجتماعي جرئ يمكن أن يُعامل معه أو يوظف بنفس الطريقة، فهم يتصورون عالمًا لا يحتاج إلى قادة ولكن فقط خبراء Experts، هذا الفهم مؤسس بالطبع على فهم خاطئ أو مزيف عن وظيفة القائد حيث تزويده بالحلول الصحيحة الفنية يكون أقل شيئاً ضمن مسئوليته.

والدوع الثاني لمفهوم القيادة يظهر لكثير من الأكاديميين والذي يتعلق بالتساؤل التالي: هل مفهوم أو مصطلح القيادة بطريقة أو بأخرى يتفاوت مع المثاليات أو مع نموذج المجتمع الحر؟

إنها عملية عودة إلى المصطلح البدائي لتنظيم المجتمع، فالمجتمعات واجهت كثيرًا من الأنواع المختلفة للقيادة قلم تقبل القادة الأوتوقراطيين Autocratic أو الاستبداديين والذين يعاملون أفراد المجتمع كجنس ناقص Inferior beings ولا القادة الذين يحملون كمًا من الحكمة Wise أو العطف والشفة Kind ويعاملون الناس كأطفال. ولا القادة الذين يعيشون في برج عاجي بعيدًا عن المجتمع ويكونوا عنيدي الرأس متصلبين . Contrary

إذن المطلوب هو قادة يدعمون ويقودون إلى المجتمع الحر Free society والمجتمع الديمقراطي Democratic society عن طريق مدارسهم.

والحقيقة أننا نستطيع أن نمتك أنواع من المدراء القادة الذين نريدهم ونفضلهم ولكننا لا نستطيع أن نختار العمل بدونهم أي أن نعمل بدونهم.

والحقيقة المحزبة truth إلى المحزبة المحزبة Sad truth إلى تغيرًا جدًا من المؤسسات والتنظيمات تُدار بسوء وتقاد من قيادات سيئة، والناس في هذه التنظيمات يكونون محبطون Frustrated عندما لا يكونون بحاجة إلى الإحباط ونجدهم أقصد الأشخاص أو الناس في هذه التنظيمات لا يساعدون عندما يستطيعون المساعدة ولا يقدمون الفرص لتحقيق ذاتهم عندما يستطيعون المساعدة ولا يقدمون الفرص لتحقيق ذاتهم يعيشون في مناخ إحباط.

وبجد أبضًا في عقول البعض وهذا البعض ليس بالقلبل - أن القيادة المدرسية مشاركة Associated في الأهداف القوية، ذات الكفاءة، ذات الربح Profit ، الأهداف المنفرة أو المكروهة والأهداف من قبيل ذات الكفاءة، تلك الأهداف البشرية والتي تعتمد على قيم المجتمع المسامية جدًا وهذه لا يمكن أن تتحقق بدون قيادة.

والقيادة عظيمة في اسمها فيما إذا كانت خاصة بأمين الشعبة أو أمين اللجنة الشعبية المين اللجنة الشعبية المين اللجنة الشعبية المجامعة أو مدير جمعية أو رئيس تحرير جريدة مشهورة أو مراقب تعليم أو أمين تعليم، هذه كلها مسميات لتعريف واحد مختصر هو القيادة المعنوية والتي تتحدث عن قيم المجتمع والعمل على تحقيق أهداف المجتمع، ولكن عندما يفقد القيادة مصداقيتهم Credibility أو قوتهم وسلطتهم المعنوية فالمناخ المدرسي عندها يصديح غير متكامل وسلطتهم ويعكس ذلك على المجتمع.

من هذا فالمجتمع السليم مثل المدرسة كتنظيم أو هيكل تنظيمي مؤسسي يجب أن تتوفر فيه القيادة المعنوية والتشريعية والتنفيذية والتي تعمل على توفير مناخ تعليمي منكامل تتحقق فيه الديمقراطية وحرية التعبير عن الرأي والأخذ بالأماليب التتموية الحديثة، وهذا ما سنتعرض إليه في الفصول التالية.

الفصل الثاني المنساخ المدرسسي

The Climate of the School

- (۱-۲) مقدمة.
- (٢-٢) أهمية المناخ المدرسي.
- (٢-٢) غايات المناخ المدرسي الإنساني.
 - (٢-٢) ظهور الوعي بالمناخ المدرسي.
 - (٢-٥) عوامل المناخ العام.
- (٢-٢) الحاجات الإنسانية داخل المدرسة.
 - (٢-٢) مجددات المناخ المدرسي.
- (٨-٢) محددات العملية للمناخ المدرسي الإيجابي.
- (٢-٢) محددات المواد في المناخ المدرسي الايجابي.
 - (٢-١)بروفيل (ملامح) المناخ المدرسي.
 - (٢-١) قدر (قس) مناخك المدرسي.

الفصل الثاني المُشَاخُ المُدرســي The Climate of the School

(۱ - ۲) مقدمة :

يمثل المناخ المدرسي الإيجابي كلاً من الوسائل والغايات Means وهو المناخ الجيد الذي يجعل من الممكن العمل بإنتاجية نحو الأهداف الهامة مثل التعليم الأكاديمي، النمو الاجتماعي وتحسين المدهج Curriculum.

وهو نفس المناخ الذي يجعل من المدرسة مكانًا جيدًا للإشباع وموقف ذا معنى والذي من خلال المدرسة فإن كلاً من الكبار والشباب يحرصون على أن يقضوا فيها جزءًا أساسيًا من وقتهم، والسوال الذي يطرح نفسه: ما العوامل التي يشملها أو يحتويها المناخ البشري؟ وكيف يمكن للأشخاص في المدرسة أن يتقوا أن المناخ التعليمي صحي Whole

وما هي الخطوط العريضة أو الإرشادية والتي يمكن تطويرها والاحتفاظ بها كمقياس للمناخ المدرسي الإنساني؟

تلك هي مجموعة من الأمثلة الأماسية والجوهرية والحيوية وذات معنى والتي سيجيب عنها هذا الكتاب في سياقه.

ففي العادة عند الكتابة عن صفات البرامج المدرسية الجيدة المتطقة بالمنهج وينية البرنامج فإنه يتم توصيف:

 الاستراتيجيات المطلوبة التعليم والتعلم في حجرة الدراسة وكذلك شروطها.

٢ - وضع مجموعة من المساقات Courses والخبرات التي تقدم الطلاب
 من خالل مساحات المناهج وسرامج المناهج اللاصنفية
 Extracurricular

ولكن هذا الكتاب يذهب أبعد من هذه المتعلقات فهو يصف من خلال مصطلحات ملموسة أو محسوسة جميع الأوجه للمناخ المدرسي، فمن جهة ترتبط بأهداف المناخ المدرسي، ومن جهة أخرى كيف يتم تقييم كل من المناخ، البرنامج، العملية، المواد الضرورية المسهمة في المناخ الصحي، العلاقات المطلوبة بين المتعلمين الطلاب وآخرون ممن يشملهم المجتمع المدرسي The school community ومسئوليات القائد في خدمة إداريي المدارس كما في قيادة المناخ.

المبية الناخ الدرسي Importance of School Climate (٢--٢)

خلال العقود الماضية عُملت خطوات عظيمة في تقوية نظام المدارس في كثير من دول العالم حيث الكثير من المباني المدرمية الجديدة الجذابة والمغربة، وفي كثير من المداطق الحارة زودت هذه المدارس بنظام للتبريد داخل حجرات الدرامية، وكذلك أماكن لممارسة الألعاب الرياضية والمسابح، وأماكن لممارسة الموايات، كل ذلك تم كجهود لمجاراة الزيادة المدريعة Rapid increase في المكان وما تبعه من زيادة في تعداد الطلاب داخل المدارس.

كما حدث تطورات جديدة وتقدم كبير في نتظيم البرامج وجدولة البدائل Scheduling alternatives وما حدث من تقويد للأنظمة Staff وما حدث من تقويد للأنظمة التعليمية والمداخل المختلفة لمنفعة وفائدة أعضاء الهيشة Staff ultilization والترتيبات المضاعفة فيما يتعلق بالمجموعات الكبيرة وكذلك الانفجار الحقيقي الوسائط المتعددة في المواد والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم وظهور مواد منهجية متعددة وجديدة ومثيرة في الرياضيات والعلوم والعلوم الاجتماعية والإنسانيات وتقنيات إدارة البرامج مثل تخطيط البرامج ونظام الميزانية التخطيط البرامج، وكذلك التطورات في الأهداف خاصدة الأهداف المسلوكية Behavioral objectives في برامج التقويم على مستوى المدارس والشعبيات.

ويالرغم من كل هذه الخطوات المميزة والتطورات إلا إنها لم تنجح كلية في خلق نوع من المدارس والتي نود أو نرغب أن تكون أي لم تحقق الجهد الذي تغيلناه ولا زلنا نجد مشكلات مستنيمة ومتعلقة ببقاء المدارس.

والقائمة التالية تمثل مجموعة من هذه المشكلات المستديمة، فما عليك أيها القارئ أو الطالب إلا أن تقحص هذه المشكلات والمتعلقة بك ويكليتك أو بمدرستك أو بزملاتك أو والديك، وإذا كان هذاك مشكلات أخرى وغير مضبوطة في مدرستك فيمكن إضافتها في الفراغ الموجود في آخر القائمة:

- ١- التغيب Absenteeism الطويل للطلاب.
- ٢- تكرار عدم الانضباط Discipline للطلاب.
- ٣-ضعف المستوى العلمي لطلاب المدارس الحكومية (غير الخاصة).
 - ٤- الشالية Cliques بين الطالب.
 - ٥- كثرة التغيب بين أعضاء هيئة التدريس.
 - ٦- المناقشات والمجادلات السلبية في ساحة المدرسة.
 - ٧- الجو الصاخب Crowded Conditions
 - ٨- غياب مشاعر الطلبة بسبب كبر حجم المدرسة.
 - ٩- العدوانية Aggression بين الطلاب.
 - · ١- اضطراب وقلق وعدم ارتياح Unrest الطلاب.
 - ١١- روح ومزاجية Spirite الطلاب الفقراء.
 - ١٢- تصور مجتمع الفقراء عن المدرسة (غير الحكومية).
 - ١٣- سلبية الأساتذة في المدرسة.
 - ٤١- ارتفاع معدل تسرب الطلبة.
 - 0 ١ انخفاض مستوى تحصيل الطلاب في مواد معينة.
 - ١٦- عادة سرقة الكتب والمذكرات بين الطلاب.
 - ١٧- انخفاض الروح المعنوية الأعضاء الهيئة التدريسية.

١٨- سلبية وعدم نشاط الطلاب.

١٩ - جمود وتباد وعدم المبالاة العضاء هيئة التدريس.

• ٢ - حمل الطلاب للآلات الحادة من سكاكين وغيرها.

٢١- ضعف تصور الهيئة التدريسية عن المدرسة.

٢٢- كُرهِ الطلاب لأعضاء هيئة التدريس.

٢٣- الشعور بين الطلاب بقلة أهداف المدريدة.

٢٤- عدم توفر التمويل والمعدات عند الحاجة.

٢٥- التأثير العالى للحرمان أو الطرد من الفصل.

٢٦- عدم وعى الطلاب بأهمية المدرسة كمؤسسة إنتاجية.

٧٧- عدم تحمل الطلاب مسئوليتهم تجاه المحافظة على المال العام.

٢٨- التخريب المستمر من الطلاب لأدوات المدرسة.

وإذا ما نظرنا إلى هذه المشكلات نجدها تتطلب الانتباه التام ووجود الإداري الواعي والذي يتذكر الحاجمة لتصحيح الاختلال الوظيفي في البرنامج والعمليات والتي تبدو أنها المعديبة للشروط المعلية والاتجاهات والملوكيات التي تقود إلى الخلل المذكور في العناصر المعابقة.

مثل هذه المشاكل تعتبر الأعراض الظاهرة لمتعلقات عميقة ومتجذرة في المناخ المدرسي فهي شواهد تشير إلى عدم كفاءة Inadequacy برامج المدرسة والمتعلقة بالحاجات الإنسانية الطلبة وللأساتذة وربما الإداريون فهي في الحقيقة غالبًا ما تكون أكثر تأثيرًا من المسببات الحقيقية. ولكن كيف يكون ذلك يمكن القول إنه إذا المستمرت

المدرسة بإبقائها في مناخ غير إنساني من خلال عدم المبالاة (القدور) والفشل Punishment والغشاب Pailure وعدم تحقيق كفاية النجاح في تحقيق أهداف المنهج فإن هذه السمات سنقود إلى ابتعاد المدرسة عن وظيفتها وإضمحالها كمؤسسة اجتماعية وسينعكس ذلك على المجتمع ككل.

(٢-٢) غايات المناخ المدرسي الإنسائي

Goals of the Humane School climate

من السهل علينا الحديث عن المدرسة الإنسانية ووصف بيئتها في مصطلحات مضيئة، ولكن في الحقيقة أو الواقع يظهر لنا التساؤلات التالية: ما حقيقة المدرسة الإنسانية ؟ بماذا يشبه المناخ المدرسي الجيد؟ ما هي السمات لهذه المدرسة من حيث أنشطة التعلوم والتعلم ؟ ما الشروط التعليمية التي يجب أن توجد في هذه المدرسة ؟ كيف للنتظيم المدرسي أن يحافظ على الكفاءة Efficiency والمحاسبية والمحاسبية الكفاءة Accountability والمستولية ويحافظ على التركيز على ما يخص الأشخاص؟ هل يمكن المدرسة أن تملك الثقة Trust والاتصال يخص الأشخاص؟ هل يمكن المدرسة أن تملك الثقة Administrators والاتصال Parents وبين المعلمين والطلاب Students وبين الوالدين Teachers والمعلمين ، وتبقى محتفظة بالاحترام ومراصاة الفروق الفردية كادات وبقاليد وأنظمة والمواقع الصحيحة من القيم المختلفة والمحافظة على عادات وبقاليد وأنظمة

وللإجابة عن هذه التساؤلات يمكن النظر أولاً إلى شكل (٢-١) والذي يوضع غايات المناخ المدرسي.



وثانيًا يمكن تلخيص القائمة السابقة شكل (١) في الغايتين الأبتين للمناخ المدرسي الإنساني وهما:

أولاً: تزويد الأفراد من خلال المدرسة بالمنفعة والانتباه والتحفيز وإنتاج بنية تعليمية تقود إلى التحصيل الأكاديمي والنمو الشخصي الشباب في مختلف مراحل نموهم. يُلنيًا: ترويد الأفراد بالمتعة أو المسرور والرصاعن العمل المدرسي والذي من خلاله يتمكن الناس اليافعين من العيش والعمل، تلك الغايات أو الأهداف البدائية موجهة إلى الأفراد الشباب والتي وُجدت المدرسة من أجلهم.

والنتيجة الحتمية هي تجهيز أو توفير الحافز والبيئة المنتجة للكبار في المجتمع المدرسي من المعلمين والمدير Principal والآخرين من أعضاء الهيئة التدريسية والوالدين وأولياء الأمور للطلبة.

ويمكن تلخيص هذه الغايات الخاصة بالمناخ المدرسي في مصطلحين أساسيين هما: الإنتاجية Productivity وكذلك الرضما Satisfaction ، ولا يمكن أن تغنى إحداهما عن الأخرى.

(٢-١) فلهور الوعي بالناخ المدرسي

Emergence of School Climate Awareness

منذ أكثر من ثمانين عامًا مضت وبالتحديد في منتصف العام 191۸ أوضحت اللجنة المخصصة لإعادة تنظيم التعليم الثانوي في أمريكا المبادئ الأساسية للتعليم الثانوي كالصحة والسيطرة على العمليات الأساسية والكفاءة المهنية والمواطنة الصالحة واحترام الانتماء للأسرة والاستفادة من استخدام أو استغلال وقت الفراغ £eisure time والصفات الأخلاقية Ethical character.

وفي عام ١٩٣٨ نشرت لجنة السياسة الرابطة التعليم القومي أمريكا لكل يوم من أيام الحياة (المعيشة) كنموذج المراطن المتعلم المثقف وكانت عبارة عن أهداف موضوعية لتحقيق الذات لدى هذا المتعلم Self realization والكفاءة الاقتصادية Economic efficiency والكفاءة الاقتصادية Civic responsibility

وفي عام ١٩٧٣ وياستغدام عمليات البحث واستطلاعات الرأي العام التي قامت بها اللجنة الوطنية الإصلاح Reform التعليم الشانوي وبمشاركة مع السيد فرانك براون Frank Brown تم تطوير ثلاثون هدفًا متمركزًا حول المتعلم في التعليم الثانوي وتتمحور في

أولاً: أهداف المحتوي Content Goals

- التحصيل في مهارات الاتصال Communication skills مثل
 الكلام، القراءة، الكتابة، الاستماع،...
 - -Y التحصيل في المهارات الحسابية Computational skills.
- ٣- اكتساب الحذاقة في التفكير الناقد Critical thinking والتفكير
 الموضوعي Objective thinking.
- ٤- اكتسباب Acquisition التسبافس المهنسي (السوظيفي) Occupational competence.
 - ٥- الإدراك الواضح للطبيعة والبيئة Environment.
 - ٣- القبول بتحمل المسئولية كمواطن.

ثانيًا: أهداف العمليات Operations Goals

- ١- المعرفة Knowledge للمتعلم.
- كقدير الأخرين Appreciation of others.
 - ٣- القدرة على التعديل والتغيير والضبط.
 - ٤− احترام القانون والسلطة Authority.
 - ٥- احترام القيم Values.
 - ٦- تقدير واحترام إنجاز الشخص أو الفرد.

وفي نفس العام ١٩٧٣ ومن خلال تحمل المسئولية في قطاعات المدرسة من مواطني الأمة أو المتعلمين والذين يعملون على تطوير وتحقيق الأهداف الأساسية لمدارسهم ثم تطوير مجموعة من الأهداف في مدينة جيفرسون الأمريكية، وتم تحديدها بما يلى:

أن كل طالب أو متعلم سوف :

- ١- يمتلك الشعور بالمسئولية لاستمرارية التعليم.
- ۲- ينمي الشعور بالمسئولية بالعمل الناتج عن الفهم Understanding
 واحترام الآخرين كأفواد Individuals
- ٣- يطور ذكاءه وموهبته الفريبة وشعوره واعتزازه بقيمته وقدرته على الأداء
 الجيد.
 - ٤- يؤكد وجوده ككائن جيد وشعوره بالسعادة الدائمة.
 - ٥- يصبح فاعلاً وجاهزًا للتعامل مع التغيير.
 - ٦- يطور مهاراته وإتجاهاته كضرورة للمعيشة.
 - ٧- يطور وظيفته باعتباره عضوًا فاعلاً في المجتمع.

وفي اقتراع عام لمعهد جالوب الأمريكي المشتمور حول التعليم من حيث الإدراك العام لعمل المدرسة وكمان السؤال المطروح لدى أفراد العينة من المواطنين الكبار ما يلي:

للناس أسباب مختلفة والتي من أجلها يريدون أن يحصل أبناؤهم على الثعليم.

ما السبب الرئيسي الذي تراه مناسبًا لك؟

وَقَدَ كَانَتُ استجاباتُ أَفْرادُ العَيْنَةُ ثَهَذُهُ الْأَسْبَابِ مُوضَحَةُ بِالنَّسِبِ الْمُعْمِيةُ التَّالِيةَ :

7. E E	١ – للحصول على أفضل وظيفة
% £ T	٢ - ليكون الأفضل بين الناس في كل مستويات المجتمع
7. T. A	٣ - يصنع المال الكثير (لتحقيق النجاح المادي)
241	٤ - لاكتساب الرضا عن الذات
%1°	٥ - لتتشيط عقولهم
Zm	٦ - أسباب متتوعة أخرى

والمعلومات السابقة التي قُدمت كانت وسيلة لشرح وتوضيح أن أهداف و غابات المناخ هي أهداف وغابات مرتبطة بأهداف التعليم عامة وإنما تمثل الطريق أو المسلك لتحقيق الأغراض الكبيرة في التعليم المدرسي، وإذا أخذنا مثالاً لتوضيح ذلك فإن أحد أهداف المناخ المدرسي هو ما يتعلق بالإنتاجية وهذه تتعلق بالامتداد الأكاديمي للمتعلم، وكذلك المجتمع، وكذلك بالنمو الطبيعي للمهارات والمعرفة والاتجاهات، وتظهر أهمية الإنتاجية في تطوير حياة الصعار، ويمراعاة الحقيقة إن الشباب يقضون لمعبة كبيرة من حياتهم داخل المدرسة فإن ذلك يكون بمثابة تحقيق لأهداف التعليم في المجتمع.

General Climate Factors عوامل المناخ العام عوامل المناخ العام

تنصور أننا قررنا الدخول والسير داخل البناء المدرسي ولنحاول أن نستشعر المناخ السائد في المدرسة، فعلى ماذا سوف نبحث؟ وعلى أي الخطوط أو المعايير أو المقاييس سوف نقيم الإيجابية أو السلبية ؟

لهذا فنحن نقترح أن نسترجع أو نبحث عن العوامل الثمانية والتي يجب أن يشتمل عليها المناخ المدرسي وبالتالي نستطيع أن نحدد نوعية هذا المناخ، والجدير بالذكر أن هذه العوامل أو المحددات استتجت من تقاعلات البرامج المدرسية مع العمليات داخل المدرسة وكذلك مع الشروط الطبيعية.

وعوامل المناخ العام تتحدد في :

Respect الاحترام - ١

الطلاب داخل المدرسة يجب أن يلاحظوا ويروا بانفسهم كأشخاص أن لهم قيمة وأن يعتقدوا بأن لهم أفكارهم الخاصت بهم، وأن تلك الأفكار يجب أن تُسمع وإن كانت تمثل أفكارًا غريبة أو غير مرغوبًا فيها من قِبَل الآخرين من المعلمين والإداريين، كذلك فالمدرسة يجب أن تكون المكان المناسب والذي من خلاله فإن الأفراد يحترمون أنفسهم.

والاحترام مبعثه الثقة بالنفس فاحترام الشخص للغير لا يقلل من مكانة هذا الشخص، فلا نتصور ارتياح الطالب أو التلميذ عندما يشعر أن المعلم أو مدير المدرسة يحترمه ويقدره كإنسان وكطاقة خلاقة جديرة بالرعاية والتقدير، فاحترامك لزميلك، لجارك، الموظف في المكتبة، للعامل في مقصف المدرسة، يزيد من ثقتنا بأنفسنا ويالغير.

وكم من الطلاب تركوا المدارس بسبب عدم احترام زمانهم لهم حيث المعاناة من سخرية هؤلاء الزملاء، وأحيانًا تصل السخرية إلى الكلام غير المقبول، وأحيانًا الضرب جيئة وذهابًا، وهو الطالب لا يستطيع عمل شيء تجاههم.

والاحترام يعني احترام التلميذ لمعلمه وللعلم المقدم له، وأن ذلك مسئولية ملقاة على عاتقه، وأن يبب أن يكون أهلاً لهذه المسئولية والاحترام ومراسيمه تأتي أو تتولد داخل كيان الأسرة والمدرسة والمجتمع، وعندما يتوفر هذا لعامل في المناخ المدرسي يزيد من إيجابية هذا العناخ.

وفي المناخ الإيجابي فالاحترام يرجع أيضًا إلى الآخرين حيث لا يوجد تحقير أو قمع بالقوة بين الطلاب أو بين أعضاء الهيئة التدريسية.

Trust الثقة – ٢

يمكن إرجاع هذه الكلمة وهي الثقة إلى الإيمان أو المعتقد بأن الآخرين يمكن أن يجهزوا أو يُعنوا لكي يسلكوا أو يتصرفوا بطريقة أمينة فهم سوف يفعلون ما يقولون، إنهم سوف يعملون وتظهر الثقة في أنها عنصر من الاعتقاد بأن الآخرين سوف لن يتركره يسقط بل سيساعدوه لكي يقف على قدميه ويحقق أهدافه.

وما أجمل أن يقوم المناخ المدرسي على أساس من الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة من حيث قدرة هذا المدير على أن يصل بالمدرسة إلى تحقيق أهدافها، وكذلك ثقة المدير في قدرة أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة على تتفيذ المهام المناطة بهم. هذه الثقة لا يجب أن تكون عمياء بل مبنية على أساس من المعرفة والعلم بالشيء وأن هذا الفرد على مستوى المسئولية وتحقيق الطموحات.

وتقة المعلم في المادة التي يقدمها اطلابه وتقة الطلاب فيما يقدم إليهم من معارف ضروري للحياة في المناخ المدرسي، فإذا لم يثق الطالب في اللغة العربية لغة الآباء والأجداد لغة الحياة والمعاملة والتعبير والنفاهم وتوصيل الأفكار للغير.

وإذا لم أثق بالرياضيات كعلم يساهم في بناء الدولة العظمى وأن الرياضيات لها من التطبيقات في الحياة ما يجعلني أثق بقدرتي على أن أتعامل معها وهكذا.

الثقة إن توفرت بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية تجعل الأسرة مرتاحة لوجود أبنائها ضمن هذا المناخ، لكن إذا انعدمت هذه الثقة فسيحث ولي الأمر عن مناخ آخر ومدرسة أخرى يتعلم فيها ابنه حيث يجد الثقة المطلوبة.

۳ - الأخلاق العالية High Morale

الأشخاص ذوي الأخلاق الحميدة والروح المعنوبية العالبة يشعرون جيدًا بالموقف من مسألة الثقة بالذات والمثابرة على العمل والتمسك بالمثل الطها.

إذن كل فرد من العاملين في هذا المناخ المدرسي يجب أن يتعلوا بالأخلاق والمعنويات العالية هي الطاقة المحركة للعمل البناء والأخلاق الحميدة هي صعفة الأنبياء، والرسول ، يقول : «إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق» صدق رسول الله .

والأخلاق أساس المعاملة، فعندما يوعد مدير المدرسة بعمل شيء ما من أجل المعامين أو الطلاب فلابد أن يفي بوعده، وعندما يعلن المدرس لطلابه أنه سيعطي درجتين للطالب الذي يجيب عن سؤال ما، فالأخلاق تجبره أن يعطي للطالب المستجيب إجابة صحيحة درجتان، والأخلاق تمنع المعلم من ظلم طلابه، والأخلاق تمنع الطالب من أن يقوم بسرقة كراس أو كتب زملائه، أو أن يقوم بتخريب المقاعد الدراسية بحجة أن تلك الأشياء ملك للدولة، ولا زلنا نتذكر قول الشاعر:

إنما الأمم الأخلاق ما بقيت فإن هموا ذهبت أخلاقهم ذهبوا فالأخلاق تقوينا إلى الأعمال العظيمة.

الفرص للمداخلة وإبداء الرأي:

ليس من السهل أن نجد أن جميع الأشخاص أو الأفراد يمكن أن يشاركوا أو يندمجوا أو يتضمنوا في صنع القرارات Decisions الهامة أو الحاسمة، كما أنه ليس دائمًا يمكن لأي شخص أن يكون ذو تأثير كما يحب أو يريد في مجالات كثيرة من البرامج والعمليات المدرسية والتي تؤثر فيه، ولكن كل شخص يهتم بالفرصة للمشاركة في أفكاره في نفس الوقت الذي يشعر فيه أنهم يقدرونه ويأخذون في الاعتبار هذه الأفكار.

إذ ليس أصبعب على الفرد من أن يشعر بالاقتقار إلى إبداء الرأي أو لسماع صوبته، وهذا قد يؤدي إلى نقص في الإنتاجية وتقليل الاحترام للشخص وحرمان المدرمة من هذا المصدر الإنساني.

كما وإننا نعيش في عصر ترتفع فيه الأصوات بمفاهيم الديمقراطية، وحيث إن المناخ المدرسي يمثل كيان متكامل ولكي ينجح هذا الكيان بجب أن يتميز هذا الكيان بالمناخ الديمقراطي حيث تتاح الفرصة للعاملين في هذا المناخ بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمستقبلهم وحياتهم داخل

هذا المناخ، وقد نجد المدير التسلطي يمسك بزمام المدرسة من حيث الضبط والربط بأساليب القوة لديه الممثلة في العقاب المادي للمعلمين والعقاب البدني للطلاب، ولكن لا يمكن أن تجد الإنتاجية المطلوبة، كما أن جانب رضا المعلمين عن هذا المناخ غير متحقق بمبيب عدم إعطاء مثل هؤلاء المعلمين الفرصة للمشاركة في صمنع القرار، وكذلك الحال مع الطلاب، والجدير بالذكر أن المناخ الإيجابي يتميز بإعطاء الفرصة لجميع العاملين فيها بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بواجباتهم ومسئولياتهم.

٥ - الاستمرار الأكاديمي والنمو الاجتماعي :

كل طالب يحتاج لكي ينمو إلى إضافات أكاديمية واجتماعية ومهارات فيزيائية إضافة إلى المعرفة وكذلك الاتجاهات، ونجد أن كثيرًا من المعلمين والمربين وصفوا عمليات النمو كما في التحصيل عن طريق تطوير المهام tasks (والمتعلمين أيضًا يكونون راغبين في تحسين مهارات المعرفة والاتجاهات آخذين في الاعتبار الوجبات المناطة بهم من خلال الدوام الربعمي في قطاعات التعليم وكذلك من خلال العمل التعاوني ضمن الفريق.

وعلى ذلك تسعى المدرسة جاهدة إلى العمل على النحو الأكاديمي ليس في مجال التحصيل العلمي فقط؛ بل في المجالين الانفعالي أو الرجداني مثل تتمية اتجاهات موجبة نحو المعلمين ونحو المواد الدراسية ونحو العمل البناء الجاد، وكذلك تتمية الميول نحو التعاون مع الأخرين، وتتمية الميول المهنية، كذلك في المجال المهاري أو النفس حركي حيث تعمل على تتمية مجموعة من المهارات الخاصة بالطالب ويمستواه العلمي.

كذلك فإن تتمية العلاقات الاجتماعية بين الطلاب والمعلمين، وكذلك بين الطلاب أنفسهم وتكوين صداقات داخل المدرسة وتعويد الطلاب على زيارة زملائهم المرضى في المستشفيات، وكذلك في مناسبات الأفراح والأتراح، وأن يسهم الطلاب في اللقاءات التي تتم في المدرسة مع أولياء الأمور والمساهمة مع المجتمع في برامج خدمة المدرسة.

Cohesiveness التماسك - ٦

يمكن أن تقاس النوعية أو الكيفية في التعلم بمدى شعور المتعلم تجاه المدرسة؛ فالأعضاء بجب أن يشعروا بأنهم جزء من المدرسة يرغبون في البقاء فيها ويشعرون بالألفة والمودة فيما بينهم وأن ينالوا الفرص لممارسة تأثيرهم فيها في المشاركة والتعاون مع الآخرين، فهم جميعًا أعضاء في الهبئة التدريمية إضافة إلى الطلاب وجميع العاملين بالمدرسة لديهم الشعور بأنهم يعملون من أجل هنف واحد.

ويمكن القول إن مفهوم التماسك يعتبر من العوامل الأساسية في المناخ المدرسي، فهذا الصدر المدرسي يكون متماسكًا بتعاون أفراده من مدير مدرسة ومعلمين وطلاب وإداريون وعمال نظافة وغيرهم، وأن يعملوا من أجل هدف واحد حيث القيام بملء الفراغ أو سد النقص الحادث في مجال معين والتعاون على إنجاح المشاريع المدرسية وعدم الشعور بالنقص والتخاذل، ولتتذكر قول الرسول (شنك المؤمن المومن كالبنيان المرصوص يشد بعضهم بعضا»، فالاتفاق على تنفيذ مشروع فكرة معينة المحموص يشد بعضهم بعضا»، فالاتفاق على تنفيذ مشروع فكرة معينة والعمل على إنجازها معًا تمثل نوعًا من التماسك المدرسي.

School Renewal التجديد المدرسي - ٧

المدرسة كمؤسسة اجتماعية ثقافية تعليمية يجب أن تحمّن وتطور من مشاريعها وأن تجدد نفسها بنفسها في نموها وتطورها والتغير الذي يحدث داخلها ومن خلالها مقابل الأعمال الروتبنية وتكرار أو إعادة الإجراءات المتفق عليها سابقًا والمعاناة من أجل تحقيقها والتثبت منها في حين إن مثل هذه الأمور لا تحتاج إلى ذلك.

والمدرسة إذا ما وجنت أن هذاك خلاف مثير أو مشوق في التجديد لكي تحافظ عليه وتغخر به عند ذلك يصبح الاختلاف والتعدية في الرأي ذو قيمة، وبالتالي فمن الممكن أن تظهر شروط جديدة وهذه الشروط يجب أن تواجه مع المحافظة على التوازن، فعمليات الضبط والتعديل والفحص بجب أن تعمل عند الحاجة.

والمدرسة بجب أن تكون قادرة على تنظيم تحسين المشاريع بسرعة ويكفاءة Efficiently مع غياب الضنغوط والصراعات.

والتجديد المدرسي يمكن أن يكون عن طريق إحداث تغيرات وتجديدات مطلوبة يتطلبها المناخ المدرسي، فالمدرسة عندما تطور من طرائق التدريس التي يستخدمها المعلمون عند شرحهم أدروسهم يعتبر تجديدا وعندما تعدل من جدولها الدراسي بحيث يتناسب مع ظروف الطلاب والمعلمين يعتبر تجديدا وعندما يطبق برنامج عمل يومي جديد مختلف عما كان سابقًا ولكنه أفضل من حيث الكفاءة والاستفادة التي تعود بالنفع على الطلاب أو المعلمين أو العاملين في المدرسة وكذلك فإن إدخال فكرة مسابقات رياضية عير مألوفة أو مسابقات ثقافية متقدمة على سياق الأولمبيادات العالمية كل ذلك يمكن اعتباره من التجديدات المدرسية.

۸ - الرعاية Caring

كل فرد في المدرسة معلم أو متعلم، عامل أو موظف، يجب أن يشعر أنه يشترك مع الجميع في أنهم بشر وأن الآخرين يعلمون أن كل شخص يقوم بربود أفعال مختلفة مع الغير تعتمد على الحالة النفسية له وعلى الموقف إن كان هذا الشخص سعيدًا أو حزينًا، سليمًا أم مريضًا، والمعلمين يجب أن يدركوا أن مدير المدرسة يهتم بهم حتى عندما يعملون أخطاء أو يتصرفون بطريقة غير سليمة، أو في حالة عدم موافقتهم على بعض الإجراءات التي ينوي القيام بها تجاههم.

والمدير يجب أن يدرك أن المعلمين جميعًا أو أغلبهم يفهمون ويقدرون الضغوط التي يعمل تحتها مدير المدرسة وسوف يساعدوه بقدر ما يستطيعون.

وما أجمل وأحلى أن يشعر التلميذ في مدرسته والمعلم ومدير المدرسة بالرعاية والأمانة والاطمئنان إلى أنه غير مهدد في هذا الصدر العلمي.

فالتلميذ المهدد من قبل زملائه ولا بجد الرعابة والحماية والأمن يبقى طوال اليوم المدرسي يفكر ويحسب كيف ينتهي هذا اليوم وبالتألي تتتابه المخاوف والصراعات التي من شأنها تؤثر على تحصيله العلمي، والمدرس الذي على علاقة عداء مع زملائه، والذي قد يترتب على ذلك نظام الشللية في المدرسة، وغالبًا ما ترتبط إحدى هذه الشلل بمدير المدرسة بمعينة، وبالتألي تكون لهذه الشلة الأولوبية على حساب الشلل بالخرى.

والمشاريع المدرسية إن لم يكن هناك رعاية من مدير المدرسة أو معلميها وطلابها فلا يمكن أن يُكتب لها النجاح، ولا نزال نذكر قول الرسول . الاحكام راع وكلكم مسئول عن رعيته»، من هذا المنطلق مدير المدرسة ممشول عن توفير الأمن والأمان في هذا المناخ المدرسي.

والشكل رقم (٢) يوضنح قائمة بالعوامل التي تشمل المناخ المدرسي وتحدد كيفيته وبوعيته، وفي مركز الشكل نجد الأهداف للمناخ المدرسي كما أوضحت في شكل (١).

شکل (۲) عبوامل الثناخ اللارسيي

الفرصة المشاركة Opportunities for input	الروح المعنوية العالية High morale	الاحترام Respect
التجديد المدريسي Renewal	أهداف المناخ المدرسي الإنتاجية الرضا	انت Trust
الرعاية Caring	التماسك Cohesiveness	الاستعرار الأكاديمي والنمو الاجتماعي Continuous academic Social growth

(٢-١) العاجات الإنسانية داخل المدرسة

Basic Human Needs within the School

إذا رغبت المدرسة في تحقيق النجاح الأهدافها من خلال الإنتاجية والرضا فإنها يجب أن تعطي الفرصة للطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والزملاء والإداريون الإشباع حاجاتهم الإنسانية.

فالمناخ الصحي والمؤثر لا يمكن أن يبقى بدون مقابلة مثل هذه الحاجات، ويصورة أخرى فإن الحاجات الإنسانية الأساسية مثل الحاجات النفسية أو المديكولوجية والحاجات الاجتماعية هي وسائل إضافية لرؤية وتوضيح كثير من عوامل المناخ التي مبق نكرها.

فلا يمكن أن نتصبور تنظيم مدرسي يمثلك المناخ الصحي بدون التزود بالحاجات الضروورية للطلاب والمعلمين، فالحاجات الفسيولوجية المتضمنة في النعلم تكون متضمنة في الخطة الطبيعية للمدارس وتشمل التهوية والإضاءة والأمان من المخاطر مثل النار أو الغاز، وكذلك الشروط البيئية مثل عدم أو قلة الضوضاء وكذلك قلة الازدحام، وشروط الأمان تقود إلى الأمن من الأذي أو المخاوف الطبيعية والمسيكولوجية (النفسية) أو الاعتداء من قبل الأخرين داخل أو خارج المدوسة.

كذلك نجد حاجات التحصيل والإنجاز والاعتراف Recognition بجهود قردية حيث نجد حاجة الكثير إلى تعظيم وتبجيل جهود الفرد من حيث الطموح Aspiration وتحصيل Attainment المعارف والمهارات وتحقيق أعلى مسترى ممكن في ذلك المجال.

تلك الحاجات Needs والتي وضعت في شكل (٣) تتعلق برغبة كل إنسان في القبول والصداقة والأمن والأمان، وكذلك الاحتفاظ بهويته

وكينونته كإنسان.

وعليه فمن خلال تفاعلات الأشخاص فإن البرامج والعمليات والشروط الطبيعية للمدرسة فإنها يجب أن تزود كل فرد بالحاجات الأساسية إذا أردنا أو سمحنا بوجود مناخ صحى نافع للتطوير.

ولكن هل على المدرسة أن تركز فقط على حاجات الأمن مثلاً؟ طبعًا ليس البتة هكذا، فالثقة والاحترام والمعنوية العالية والتماسك يجب أن تطور وبتمى.

الأمان بجب أن يوظف والتركيز عليه لا بالنظر إليه من حيث إن الطلاب يجلسون بهدوء على مقاعدهم طوال فترة الدوام المدرسي لأن مثل هذا المدخل للأمان يمكن أن يكون عائقًا في بناء الثقة، وكذلك فهذا المدخل قد لا يشجع على الابتكار أو المساهمة في رفع مستوى الروح المعنوية وكذلك الطموح لدى المتعلمين، ولكن يجب أن يُنظر إلى الأمان المدرسي الذي يتيح الفرصة لجذب الانتباء للتعلم وإثارة دافعيتهم، ونجد أيضًا عدم شعور الطالب بالضغوط النفسية داخل الدرس وكذلك الخطط والعمليات المتضمنة في صنع القرارات Making decisions وكذلك المشاركة في النقائل داخل الدرس،

ولكن هل الطلاب عندما يتشاجرون أو يعتدون على بعضهم البعض في فترات الراحة أو فترات عدم وجود المعلمين، فإن ذلك يمثل ظاهرة طبيعية للتعبير عن الطاقات الكامنة لديهم، ويالتالي فهذه الظاهرة لا يجب أن تقلق المعلمين، أم إن المعلمين يخافون على أمنهم وليس خوفهم على تطوير المناخ الصحي.

شكل (٣) الحاجات الإنسانية الأساسية للطلاب والمعلمين والمريين

الحاجة إلى رفع الحد الأعلى الجهد الجهد إظهار الطاقة	حاجات الإنجاز (التحصيل) والاعتراف	حاجات القبول والصداقة	حاجات للأمن	حاجات نفسیة

نظرة إلى مشروعات تحسين المناخ المدرسي:

ليس كما يبدو أن المدرسة تستطيع الشروع مباشرة في مشاريع دقيقة لتحسين الثقة والاحترام والتماسك والرعاية وإتاحة الفرص المشاركة وكذلك المروح المعنوية العالية والتجديد المدرسي واستمرارية النمو الأكاديمي والاجتماعي، فهذه العوامل ليست بالتي تجعل المدرسة مثلاً تعمل على نحو مباشر حتى لو استطاعت المدرسة ذلك، فتلك العوامل شاملة ومتنوعة وهي نتيجة للتمارين والبرامج للعمليات المدرسية الأكثر تحديدًا، إذن من خلال مساحات البرامج وكذلك العملية ومحددات المواد التي ستوصف في القسم التالي يمكن أن تتوافر العوامل السابقة في المدرسة.

(٧-٧) محددات المناخ المدرسي :

فيما يلي وصف لثمانية عشر سمة للعمليات المدرسية والتي تعتبر الأوسع تحديدًا لنوعية العوامل والأهداف التي نُكريت في شكل (١) وشكل(٢) والتي يمثلها المناخ، ويتحسين المحددات الثمانية عشرة المناخ المدرسي فإنه يمكن تطوير وتقييم مشروعات التحسين للمدرسة بمهولة، والشكل رقم (٤) يوضح الثمانية عشرة سمة.

ويمكن تقسيم هذه المحددات إلى ثلاث أقسام و مناطق رئيسية وهي :

١ - البرنامج.

٢ - العملية.

٣ – محددات المواد.

وشكل (٤) يوضع توصيف لهذه القائمة من المحددات، وقد تم وضع بعض الفراغات في نهاية القائمة لكي تتيح إضافة بنودًا أخرى متعلقة بمحددات المناخ المدرسي.

وفي الفصل الثامن نجد شرحًا مفصلاً ومدعما به لأمثلة لكل محدد، وهذه الأمثلة توضيح ما يمكن أن نتوقعه لكل من البرنامج والعملية، ومحددات المادة أو الوسيلة، وهذه المحددات من حيث التوضيحات أو التوصيف يشارك فيها مدراء المدارس وأعضاء الهيئة والمتدربين، باعتبار أن المدير هو الراعي والمسئول، كما أنه هو قائد مشروع تحدين المناخ المدرسي.

ونوضع بشيء من الاختصار برنامج محددات المناخ المدرسي، وكذلك برنامج العملية، ومن ثم برنامج محددات المواد. شكل رئ

محددات المتاخ المدرسي

مستدات المتاح المدرسي					
محددات المادة	محددات العملية	محددات البرنامج			
الموارد الكافية	القدرة على حل المشكلات	الفرص للتعلم النشط			
الدعم والمساندة وكفاءة النظام اللوجستي	تحسين أهداف المدرسة	توقعات الأداء الفردي			
مناسبة الموقع والخطة والتجهيزات المدرسية	التعرف والعمل خلال الصراعات وتحت الضنغوط	نتوع بيئات التعلم			
	الإتصالات الفعالة	المنهج المرن وتتوع الأنشطة اللاصفية			
	المشاركة في صنع القرارات	تقديم المسائدة (الدعم) المناسب لنضيج المتعلمين			
	الاستقلال الذاتي مع المسئولية	تحديد قواحد التعاون			
	استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة	نظام المكافأة (الثواب) المنتوع			
	القدرة على التخطيط للمستقبل				

أولاً: يرنامج محددات المناخ المدرسي الإيجابي:

١ - القرص للتعلم القعال

Opportunities for Active Learning

تلك الفرص التي من خلالها يكون الطلاب مندمجين ومشمولين كلية في العملية التعليمية فيزيائية وعقليًا Mentally والتأكيد على أنهم قادرون على استخدام قدراتهم المعرفية وإدارة نشاطاتهم بأنفسهم.

٢ -- توقعات الأداء الفردي

Individualized Performance Expectations

وهذه التوقعات تظهر من خلال العقلانية والمرونة مع الأخذ في الحسبان الفروق الفردية بين المتعلمين هؤلاء الأفراد أو المتعلمين يجب أن يشجعوا دائمًا على أن يضعوا أهداقًا لأدائهم، كما أن المطلوب مزيدًا من الرعاية لهؤلاء الأفراد مع السماح يوجود الفروق بينهم، في نفس الوقت تزويدهم بأقصى التحديات لتحفيزهم على العمل والإنتاج.

٣ - التنوع في بيئات التعلم

Varied Learning Environments

النتوع في بيئات النعلم يبعدنا عن الوحدانية في طريقة التدريس أو النمط المعياري للتعليم من حجم الفصل والجو الخاص بالفصل، إن النتوع في بيئات النعلم يقودنا إلى مدارس في نطاق مدارس وإيجاد برامج بديلة تعتبر عمليات كاملة أو جهود لتطوير بيئات مختارة تحقق أهدافًا مرجوة.

المنهج المرن والنشاطات الفوقمنهجية (اللاصفية)

Flexible Curriculum and Extra Curricular Activities

وجود المنهج المرن والنشاطات اللاصفية تزوينا بتنوع واسع في التقدم وخيارات المحتوى للمتعلمين، كذلك فإنه لا يمكن اعتبار أو افتراض أن كل المتعلمين في مجموعة دراسية لهم نفس المحتوى من الحاجات أو أن غالبيتهم سوف بتعلمون بنفس المعدل.

والنشاطات الفوقمنهجية (اللاصفية) التي تقدم يجب أن تخدم كل الطلاب وتتمتع بإمكانية إعادة تطويرها مقابل التغيرات في حاجات الطلاب المتطمين.

من المحبب أن تقدم وتدرج هذه النشاطات في سجلات مفتوجة يطلع عليها الطلاب وذلنك لتمكين الطلاب من مجالات عظيمة من النشاطات.

٥ - تقديم المسائدة (الدعم) المناسب لنضج المتعلمين

Support and Structure Appropriate to Learners Maturity

هذا الدعم أو المساندة والذي من خلاله تخطط المدرسة برامجها ونشاطاتها ومتطلباتها والتي تكون دائمًا متسقة ومتوافقة مع التغييرات المستمرة سواء كانت تغييرات جسمية أو عقلية أو اجتماعية أو سمات التطور الطبيعي للشباب خلال نموهم، كذلك نجد من خلال هذا الدعم تدريب المعلمين على تطبيق المبادئ الخاصة بنمو وتطوير الأطفال والمراهقين.

٢ - تحديد قواعد التعاون

Rules Cooperatively Determined

وهذه تتضمن أهمية مشاركة المعلمين والطلاب في تطوير القواعد والنظم واللوائح والتي يتم عرضها بوضوح ويُنظر إليها بالعقلانية والرغبة في تلك النعاليات أو التأثيرات المتفق عليها من قبل المعلمين والطلاب.

٧ - نظام الثواب أو المكافأة المتنوع

Varied Reward System

التركيز على الثواب والمكافأة والذي من شأنه أن يقلل نظام العقاب Punishment ويشدد على التعزيز الإيجابي للمدلوك الفعّال الإيجابي، والمدرسة بحاجة إلى التزود بالطرق المنتوعة للتعزيز والثواب والتي من خلالها فإن الطلاب يمكن أن يصبحوا منتجين وناجحين.

(٨-٢) محددات العملية للمناخ المدرسي الإيجابي

Process Determination of a Positive School Climate تثبتمل هذه المحددات على :

Problem Solving Ability: القدرة على حل المشكلات : Problem Solving Ability

حيث يتم تطوير المهارات الخاصة بهذه القدرة بحيث تكون كافية للوصول إلى الحل المؤثر والفعال والمديع والأكثر إنتاجية.

جميع المشكلات يجب أن يوجد لها حلول أو أن يكون لها آلية حل، وهذه الآلية يجب أن تصحح وتصان وتعدل وتقوى. إذن لابد أن يكون هناك تعليم جيد متطور وإجراءات لجعل المشكلة أو امتدادها واضحًا أو ملمومًا وبالتالي يساعد على ابتكار الحلول لتطبيقها أو تتفيدها وكذلك لتقييم فعالية هذه الحلول Resolutions.

Improvement of School Goals - تحسين أهداف المدرسة - ٢

أهداف المدرسة يجب أن تكون مصاغة صياغة جيدة وأن تكون هذه الأهداف مفهومة وقابلة للتحقيق لدى الطلاب والأقارب خاصة الوالدين Teachers.

الأهداف يجب أن تبقى كنقاط مرجعية عند اتخاذ القرارات أو عند العمل على تحسين وتنظيم مشاريع المدرسة وتكون الأهداف هي المرشد للعمليات من يوم إلى يوم. المدرسة يجب أن تسجل جميع الأهداف وأن تستمر في تحديثها. كذلك فإن الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريون يجب أن يشجعوا لتطوير الأهداف الشخصية مباشرة من خلال نموهم وخبراتهم في سياق برنامج المدرسة.

٣ - التعرف والعمل تحت الضغوط (مع الصراعات)

Identifying and Working with Conflicts

بطريقة أو بأخرى يجب أن نتعرف على أنواع الضغوط والصراعات داخل المناخ المدرسي وأن نفهمها جيدًا، وأن نعرف أن الصراع داخل أي مؤسسة شيء طبيعي وهذا يمكن أن يحنث بين الأفراد ومن خلالهم وبين المجموعات، والصراع لا يمثل مشكلة إلا إذا زاد عن حده ولم يواجه وتُرك ينزف، ولذلك ففي المناخ المحبب فإن الصراع يُعرف بنقة ويعمل بهذا التعريف بفعالية لكي يمكن التعامل معه ووضع الحلول المناسبة له. تعتبر الاتصالات وماثل تعزز العلقات بين الأشخاص أو ما نسميها العلقات البين شخصية Interpersonal بين المعلمين والطلاب والوالدين، ويمقدار فاعلية هذا الاتصال فإننا نلغي الاغتراب Isolation والعزلة Isolation وعدم الفهم Misunderstanding والخوف Fear

والاتصالات تتضمن الإرسال والاستقبال وفهم المشاعر Feelings والأفكار Ideas الصدريحة والمنفقصة والأمينة Honestly إنها عمليات متعددة الأبعاد Multidimensional وغير مقبدة بجداول أو مرتبة تصاعديًا أو متملسلة أو إجبار من أحد أو قيد على حرية أحد أو وضع حدود أو حواجز Barriers تخيلية.

وقي هذا المجال يجب أن نؤكد على المشاركة وحل المشكلات كما لو كانت متعلقة بالاستماع نو المعنى أو الهادف Purposeful.

الاندماج أو المشاركة في صنع القرار

Involvement in Decision Making

ويتم في ذلك الفرصة لتحسين وجود المدرسة للطلاب والمتعلمين والوالدين وأولياء الأمور للطلاب والأقارب المهتمين وغيرهم، فالأشخاص الذين يتأثرون بالقرار بحاجة إلى الفرصة لتزويد المدخلات.

والقرارات يجب أن تؤسس على معلومات وبيانات موفقة ووثيقة الصلة بالموضوعات، والعمليات في القرار يجب أن تكون مفصلة وواضحة وصديحة ومفهومة للجميع، كذلك يجب الاستفادة من التنوع في نماذج صديم

القرار وأن يُعاد النظر دوريًا Periodically أو بين فترة وأخرى للعمليات الداخلية وذلك بهدف جعلها ذات فعالية وكفاءة Efficiency وذات تأثير Effectiveness.

٦ -- الاستقلالية مع المستولية Autonomy with المستقلالية مع المستولية Responsibility

وهذه تمثل التوازن بين الحرية ليكون مستقلاً يسبطر ويتحكم في مشاعره نظرًا لحاجته أو عازته ورغبته في شيء ما لكوبه مسئولاً عن أفعاله خلال تقريره وشرحه العمليات من خلال تحقيق الأهداف أو الغايات.

هذا التوازن أو العدل حيوي ليس فقط على المدرسة كتنظيم ولكن على المعلمين والطلاب كأفراد وفي عملهم كفريق.

٧ - استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة

Effective Teaching Learning Strategies

من خلال هذه الاستراتيجيات فالأهداف الخاصة بمواقف التعليم والتعلم تكون واضحة الصيغة وقابلة للتحقق، كما أن المعلمين يستقيدون بتغنية رلجعة Feedback من حمليات التقويم Evaluation للطلاب ومن معلمين آخرين. والمعلمين يجب أن يدركوا ويتذكروا بأن الطلاب لديهم أنماطًا مختلفة للتعليم ويجب المحاولة والعمل على استغلال الطرق والتي تستخدم هذه الأنماط والتي تتفق مع مستويات نصح الطلاب، كما أن الطلاب بجب أن تتاح لهم الفرص الكثيرة والمتكررة لأن بختاروا ما يناسبهم من أنشطة التعلم المتعددة أو التي تعاهم في تحقيق أهداف التعلم، ومن الطرائق التدريمية التي يجب أن يُشجع على استخدامها لدى الطلاب طريقة المرائق التريمية التي يجب أن يُشجع على استخدامها لدى الطلاب طريقة ديم الاستقصاء والنظام المدرسي يجب أن يستمر في تقديم الاستقصاء

استراتيجيات التعليم والتعلم الفاعلة.

Ability to Plan for the القدرة على التخطيط للمستقبل Future

وهذه المهمة بواسطتها يمكن للمدرسة أن تحدد وتخطط المستقبل الحاضر (القريب) وكذلك البعيد Long range future حيث يتم ذلك عن طريق قيام المعلمين والموجهين ونوي الخبرة بتحليل المقرر العام للبرنامج التعليمي في مدرستهم، ومن ثم التخطيط عن قصد ويترو التغيرات والتعديلات المرغوبة في برامج المدرسة والخدمات والعمليات، وتتضمن أيضًا التخطيط للمهارات والتوجيه Orientation كما يرغب بها المعلمون والطلاب، وهذه العمليات برمتها تسمى التخطيط طويل المدى والتخطيط قصد المدى.

(١-٦) محددات المواد في المناخ المدرسي الإيجابي

Materials Determinants of a Positive School Climate Adequate Resources

وهذه تشمل المعلمين المتمكنين والأكفاء والعمل على دعمهم ماديًا ومعنويًا، وكذلك تشمل الموارد الطلاب من خلال تزويدهم بمركز للمواد التعليمية والمعامل Laboratories الخاصة بالعلوم والحاسوب واللغات، كذلك توفر قصول دراسية مطلوبة ومحببة ومجهزة بمساحات مناسبة للتعلم، الأثاث المناسب، الكتب المقررة والمراجع References & References ومواد أخرى، وكذلك التمويل أو الدعم المادي والإثفاق Expendable

٧ - الدعم وكفاءة النظام اللوجستي

Supportive and Efficient Logistical System

هذا يصمم لمساعدة الأفراد المتعلمين ليكونوا منتجين وفي تحقيق إنجازات المدرسة والمنهج وأهداف النشاطات المصاحبة للمنهج أو الأنشطة اللاصفية، وعندما يتوفر نظام مسرعة الاستجابة فإن ذلك يعزز الروح المعنوبة لدى المتعلمين وكفاءة النظام اللوجستي تمكن من أن تكون الإجراءات بحيث تمكن الأفراد من أن يكتشفوا بفعالية مصادر المواد التي يحتاجونها.

كذلك فالمعلمون يجب أن يكونوا قادرين على أن يحصلوا معًا على المصادر الخاصة بهم والتي تساعدهم في العملية التعليمية بسرعة.

والنظام هذا يجب أن يُزود بالجودة أو النوعية الجيدة في مثل هذه المساحات من العملية التعليمية مثل جداول الطلاب، وكذلك في حالات الرعاية Custodial حيث بعض الطلاب يكونون أو يستحقون الرعاية المتصلة في البيت أو المدرسة بسبب ما يعانوه من مشكلات جسمية أو اجتماعية أو عقلية أو انفعالية.

كذلك يظهر هذا النظام في جودة أعمال السكرتارية والمستروات وصد الميزانية Budgeting وتصد الميزانية

كذلك في هذا النظام اللوجستي الكفء يجب أن يعرف كل فرد ما يستطيع وما لا يستطيع أن يتوقع من هذا النظام.

" - مناسية مزروعات المدرسة Suitability of School Plant

فالمدرسة يجب أن تحتل موقعًا مناسبًا من حيث البُعد أو القُرب من سكن الطلاب وتوفر المواصلات، كذلك فالمدرسة يجب أن تعدل من تجهيزاتها وزراعتها من خلال البرنامج والخطط المدرسية والتغير في حاجات المتعلمين، كذلك يتطلب أن تكون ديكورات المبنى جذابة باستخدام الألوان، كما ينبغي إعادة ترتيب الأثاث ويغضل عرض أعمال الطلاب وأنشطتهم داخل مبنى المدرسة.

في القصل الثامن الخاص بمحددات المناخ المدرسي حيث التوسع في مناقشات إضافية لكل من هذه السمات الثمانية عشرة.

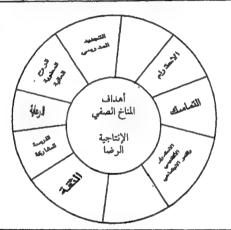
وفي الفصل التاسع يتم توضيح كيف المدرسة أن تبادر Initiate في عملية تطوير التعريفات والمحددات الخاصة بالمناخ وعلى وجه الخصوص تلك الوثيقة الصلة بحاجاتها الأصلية وإنطباعاتها.

ويمكن أن نخلص إلى أن المواد السابقة مع الأشكال (١)، (٢)، (٢)، (٢)، (٤) تزوينا برؤية مفاهيمية عالية وواضحة وكذلك بتعريف للمناخ المدرسي.

والشكل (٥) يوضح بصورة مختصرة تجميعًا لهذه المفاهيم.

شكل (٥) الثناخ المدرسي School Climate

الحاجات الإنسانية الأساسية للطلاب والمعلمين				
الحاجة إلى تعظيم الجهد	حاجات المعرفة والتحصيل	حاجات القبول والصداقة	حاجات الأمن والأمان	الحاجات الطبيعية



محندات الملاخ المفرسي					
مخددات المواد	محددات العملية	محددات البرنامج			

(٢--١٠) بروفيل (ملامح) المفاخ المدرسي

School climate Profile

عندما نتحدث عن بروفيل (ملامح) المناخ المدرسي فنقصد بذلك الإطار الذي يمكن أن يزوينا بالبيانات المساعدة في تقرير أي العناصر أو العوامل في المناخ سوف يُنظر إليها بصورة أكثر تركيزًا أي تسترعي الانتباه بصورة أكبر من غيرها، إضافة إلى ذلك فإن هذه الأداة أي البروفيل دائمًا تصمم للحصول على معلومات متعلقة بإدراكات الناس لكل عامل من عوامل المناخ وكيف يعتقدون بكيفية وجود كل من هذه العوامل.

وسنوضع بالتفصيل نموذجًا لبروفيل المناخ المدرسي والذي يُرمز له بالرمز S.C.P في الفصل السابع والذي صُمم لمساعدة إداريي المدارس والمدرسين وآخرين في تقييم المناخ الكلي لمدارسهم ولقد نظم بحيث إن نوعية كل من محددات المناخ المدرسي وعوامل المناخ المدرسي والتي وضعت في السابق يمكن أن تقيم.

ومن الأهمية بالذكر أن أدوات هذا البروفيل لا تدعي ولا تزعم أنها تشمل كل البنود من عوامل المناخ والتي ربما تكون ذي دلالة.

والجدير بالذكر أن قيصة الأداة أو الوسيلة أكبر من كونها وسيلة لتقييم أدوات المناخ المدرسي الكلي مقارنة بها كمسح شامل ونهائي.

(٢-١١) قدد (قس) مناخك المدرسي

Rate your School's Climate

الصفحات التالية توضيح بصورة مختصرة مقياس التقدير، والذي يستطيع القارئ أن يستخدمه في هذه المساحة ليسجل فهمه وإدراكه عن المناخ المدرسي الخاص به.

وعندما يكمل القارئ أو المستجيب مقياس التقدير المناخ فإن ذلك سوف يساعده على الاستفادة من الطرق الخاصة بتحسين المناخ المدرسي والموضحة في فصول الكتاب، وكذلك ننصح القارئ قبل البدء في استكمال المقياس قراءة الفصل الخامس والذي يحتوي على مقالات التحدي للإداري والذي يعتبر نفسه قائدًا للمناخ المدرسي، كذلك عرض لتحسين المناخ المدرسي كأحد مفاتيح وظيفته في تحسين البيئة التعليمية المدرسية.

مقيساس قدر مناخك المدرسي

Rate your School Climate

الأخ / الأخت الإداري/ الإدارية

ضع (ضعي) دائرة حول الدرجة المناسبة البند، ونقصد بذلك إلى أي درجة يمثل هذا العامل القوة أو الضعف في مدرستك.

والرموز المستخدمة :

ض. ج: ضعيف جدًا

ض : ضعیف

غ : غير معروفة

ق : قوي

ق، ج: قوي جدًا

ملاحظة : موضع في العمود السابع من المقياس رقم الصفحة المرجعية والتي يمكن الرجوع إليها في الكتاب لفهم المقصود بالعامل.

	المرجع لوصف هذا العامل (انظر صفحة)	ال ج	Ü	غ	ů	ض.ج	عوامل المناخ
	77						الاحترام
ł	**						الشة
	Y.A						المعنوية العالية
	۲A						الفرصة للمشاركة

المرجع نوصف هذا العامل (انظر صفحة)	ق.ج	ق	غ	مثر	ض.ج	عوامل المناخ
						الاستمرار الأكاديمي والنصو
۳۰ ا						الاجتماعي
۳۱						التماسك
71						التجديد المدرسي
7" Y						الرعاية
المرجع/ ص	ق.ع	ق	ė	ض	ض.چ	محددات البرنامج
٣٩						الفرصة للتعلم النشط
٣٩						توقعات أداء الأفراد
79						تنوع بيئات التعلم
۳۹						المستهج المسرن (الأنشسطة اللاصفية)
٤٠		•••				المساندة المناسبة لنضبج المتعلمين
٤٠						تحديد قواعد التعاون
٤٠			•••			نظام المكافأة المنتوع
المرجع/ ص	ق∙ع	ق	ė	ض	ض.ج	محددات العملية
11						القدرة على حل المشكلات
٤١						تحسين أهداف المدرسة
£Y						التصرف والعممل تعمت

المرجع توصف هذا العامل (انظر صفحة)	ē. ē	ق	ئ	ض	ض.ج	عوامل المناخ
						المضغوط
£ Y						الاتصالات الفاعلة
٤٣		***				المشاركة في صنع القرارات
٤٣						الاستقلالية مع المسئولية
٤٣						استراتيجيات التعليم والستعلم الفعالة
ŧŧ		***				القدرة على التخطيط المستقبل
المرجع/ ص	ق.ع	ق	è	ض	ض.چ	محددات المادة
££						الموارد الكافية
10				•••		الدعم وكفاءة النظام
٤٥						مناسبة زراعة المدرسة

الفصل الثالث

استراتيجيات الانضباط الإيجابي

Strategies for Positive Discipline

- (١-٣) ما المقصود بالانضباط؟
- (٢-٣) النظام التفاعلي مقابل النظام الوقائي.
 - (٣-٣) الانضباط الوقائي.
 - (٣-٤) الرسوب والسخرية والذل.
 - (٣-٥) القواعد الغامضة.
 - (٣-٣) التضارب في تطبيق القواعد.
- (٣-٣) الافتقار إلى الاتفاق حول توقعات السلوك.
 - (٣-٨) العقاب المقرط.
 - (٩-٣) ميادئ نظام الضبط الإيجابي.

الفصل الثالث استراتيجيات الانضباط الإيجابي Strategies for Positive Discipline

(١-١) ما القصود بالانشباط ؟

يمكن القول أنه لا يوجد تعريف وحدد للانصباط والذي يمكن الاتفاق عليه لدى جميع المربين Educators، إذن هو مفهوم نسبي يعتمد على الفلسفة المتبعة، فالفلسفة التي تقول «اجلس على مقعك، اقفل فمك لا تتكلم أو اخرج من الفصل» وهذه الحالة نجدها في كثير من مدارسنا العربية في البيئة العربية، خاصة في المرحلة الابتدائية، فالانضباط معناه عدم الكلام داخل الفصل مقابل العقاب البدني أو العقاب بالألفاظ غير السارة النامدن.

Individual responsibility هنا أيضًا نجد المسئولية الفريية المحاسبة Accountability أي أن الشخص يتحمل مسئولية الإخلال والمحاسبة وبالتالى الفرد يوافق على قيمة النظام والانضباط.

والإطار العام للانضباط يمكن أن يزود من خلال معايير جامدة Rigid standards أو من خلال الفروق الفردية، وكنتك من خلال حدود السلوك العقلاني.

والانضباط في ذاته يعتبر عملية Process أو عقاب محدد لعنف محدد violation والانضباط كنها Specific violation والمحس نجدها في العقلانية المتعاقبة أو تتابع المعلوك العقلاني المصاحب الترجيه الغردي والانضباط كنظام يجب أن يكون مردًا وليس جامدًا وناتج عن علم ودراسة أكثر منه خبرة من خلال المحاولة والخطأ، ويكون الانضباط متماشيًا مع السلوك المنمذج أكثر من

سلوك المدرس في المحاضرة.

وأخيرًا فنحن بحاجة إلى طلاب يكونون مسئولون عن أنفسهم يميزون بين الخطأ والصواب في المعلوك يميزون بين الخير والشر، بين ما هو مفيد وما هو ضار يتصرفوا بسلوكيات ملائمة ومناسبة للمواقف ونريدهم أن يكونوا مُقدرين ومعتبرين لدى الآخرين، لماذا لا يكونون كذلك؟

إذا ما نظرنا إلى غالبية المدارس الابتدائية أو الإعدادية أو الثانوية فإننا نجد أن حوالي ٢٠٪ من الطلاب يسببون حوالي ٨٠٪ من مشكلات الاتضباط أو النظام داخل المدرسة.

وبالرجوع إلى صفات مثل هؤلاء الطلاب المشاغبون نجد أنهم لديهم نفس الصفات أو السمات Characteristics مثل:

١- خبرات رسوب في المدرسة.

٢- خبرات ذل وتهكم في المدرسة.

٣- ضعف في تقدير الذات.

٤ - يعانون من مشاكل أسرية.

واسوء الحظ Unfortunately فالمربون والمدرسون غالبًا ما يتعاملون منع حالات من مشاكل هؤلاء الطلاب أكثر من الطلاب التلامون، فمشكلات مثل:

١- سرقة كتب وأقلام والآلات الحاسبة لزملائهم في الفصل ويتغننون في عملية السرقة، فهم يطبقون ما يشاهدونه في أفلام السينما والتليفزيون من حالات مماثلة في المرقة.

- ٢ أفلام الرعب Horror films وقصصها التي يقرأونها في الصحف والمجلات والاعتداءات على المدرسين والتي نراها في كثير من أفلام السينما والتي دائمًا ما تظهر المدرس على أنه عاجز عن أن يتعامل مع مثل هذه المواقف مع طلابه.
 - ٣ الزيارة الهائلة في عمليات تخريب الممتلكات العامة من حنفيات (صنابير) المياه ومفاتيح الكهرباء وتكسير زجاج الشبابيك وخلع مفصلات الأبواب وتعطيل المراوح وإتلاف المسبورات المانطية والمقاعد.
 - 3 كثرة الغياب المستمر والمتقطع (التسرب من المدرسة).
 - عمل أصوات مزعجة داخل الفصل بغرض إعاقة المدرس عن تقديم
 درسه.
 - المشاجرات والمشاحنات الكلامية داخل حجرة الدراسة بهدف أن يقوم المدرس بطردهم من الدرس.

ويينما نجد كثير من المدرسين والإداريسين يصاولون بياس Desperately ويدون أمل لمساحدة هؤلاء الطلاب على النجاح لعل وعسى أن يخرج من، بينهم من يتمكن من النجاح.

ونجد أيضًا من المدرسين من يأخذ المنحى أو الاتجاه التالي إذا كانوا لا يحبون الدراسة وطريقة تدريسي فلا يحضرون لديّ وعندها نرتاح منهم. فأنا أريد أن أدرس من يريد أن يتعلم ومن لا يريد أن يتعلم فلا مكان له عندي. وعلى نلك يحرص مثل هؤلاء المدرسين على طرد مثل هؤلاء الطلاب الفاشلين أو الذين يسببون مشاكل في الانضباط لأقل سبب.

وبالرغم من ذلك فلايد للمدرسة أن تعمل شيئًا مناسبًا لمثل هؤلاء الطلاب، ولو عدنا إلى سبب الكثير من مشاكلهم لوجدناها مشكلات تبدأ من البيت (الأسرة) فمشاكل الطلاق بين الوالدين وإنقصالهما عن أبنائهما مما يجعل الطفل يعيش حياة متنقلة بين الأب والأم كل في بيته هذا إذا سمح له بذلك أو يبقى مع أحد والديه ويكون محرومًا من حنان الآخر وقد يتولد لدى الطفل مشاعر النقص والحرمان وأحياتًا العدوانية تجاه أحد أبويه.

كذلك فإن السلوك غير السوي لأحد الوالدين مثل شرب الخمور والإدمان عليها أو امتهان السرقة والتي تقود إلى الجريمة يمكن أن تنعكس سلبًا على الاين.

كذلك فالأصحاب في الحي ممن لهم سلوك عدواني تجاه الآخرين ينعكس سلبًا على هؤلاء الطلاب ويعملون على تقليدهم.

إذن دور المدرسة ممثلة بمديرها والإداريون والمدرسون والعاملون بها أن تأخذ بيد من تستطيع أن تعمل معه شيئًا ليج يصبحوا أبناء صالحين وفي ذلك فالمدرسة بحاجة لقضاء الوقت وبذل الجهد والطاقة Energy وعمل البرامج الخاصة بذلك مستغلين كافة الإمكانات المتاحة للمدرسة.

ولعل من أهم المفاهيم ذات الدلالـة في الانتظام بالمدرسة والانضباط فيها هي الأخلاق Manner والذي من خلاله فالمدرسة نفسها تسهم في حل مشاكل الانضباط ولنذكر قول الشاعر: ولكن كيف تسهم المدرسة في بناء هذه الأخلاق الحميدة أو الجيدة؟

أولاً: إن هذه المدرسة ببناءها الشامخ من فصول دراسية ومعامل وملاعب وإداريون ومدرسون وعمال ودوام مدرسي ولوائح ونظم وقوانين فهي بالنمبة لكثير من الطلاب تمثل المكان أو الملاذ الذي يتوقعون أن يجدوا حاجاتهم تشبع فيها، فحاجات مثل الحب والطمائينة والصداقة والإخلاص في العمل وحُسن الأداء وحب المعرفة وأن يفهم الآخرين هذه الحاجات يتوقع الطلاب أن يجدوها في المدرسة أكثر من أن تجد المدرسة تكيف وتضبط نفسها مقابل حاجات الطلاب بمعنى حاجات الطلاب المتوقعة يجب أن تشبع داخل المدرسة وتضبط حالها لتقابل حاجات الطلاب، هذه النزعة نجدها المدرسة وتضبط حالها لتقابل حاجات الطلاب، هذه النزعة نجدها متحققة غالبًا في المدرسة والإعدادية عامة.

النَّبًا: النتائج المتربَّبة على أن المدرسة تضبط نفسها لتواجه حاجات الطلاب تقود إلى أن يتحمل هذا العبء الطلاب والذين:

- أ لا يستطيعون أن يتعلموا جيدًا.
- ب لا يستطيعون أن يجاروا زملاءهم من حيث سرعة التعلم.
- ج لديهم سلوكيات مختلفة عن سلوكيات عامة الطلاب داخل
 الفصل.
 - د لا ينافسون جيدًا في بيئات الفصل التنافسية.
 - ه يحاولون التقوقع حول فرديتهم Individualism.
- و يحاولون إظهار الفروق الثقافية والاجتماعية الخاصة بهم والتي

تميزهم عن الآخرين.

ز - يكونون من عائلات ذات مستويات اقتصادية متدنية ومثل هذه
 الحالة غير موجودة في مدارسنا.

ثالثًا : الطلاب الذين يدرسون في مدارسنا ويحملون أو يتميزون بالصفات التي ذكرت سابقًا لا يعاقبون على هذه الأشياء أنهم يشعرون بصعوبة التكيف داخل الفصل الدراسي وغالبًا ما يطالبون بمطالب كثيرة للثبات داخل المدرسة والانتظام وغالبًا ما تكون هذه المطالب من صنع مدير المدرسة والمدرسين والطلاب زملاءهم من قبيل «إذا كنت تجد نفسك مختلفًا عن الآخرين فإنك ستجد نفسك واقعًا في مشاكل كثيرة منذ البداية».

رايعًا: ولكن كيف يمكن أن نصنع هذه المجموعة من الطلاب في مناخ مدرسي يشعرون أنه سليم وأنهم متكيفين معه وأن مشاكلهم سوف تُحل وأن حاجاتهم الفردية سوف تجد مكانًا للإشباع وهذا يكون من خلال الاستراتيجيات المتبعة للانضباط في المدرسة.

(٣-٣) النظام التفاعلي مقابل النظام الوقائي

يُعرِّف معجم علم النفس الانضباط Discipline بأنه:

١ - تدريب بواسطة قواعد وتمارين محددة.

٧- ضبط مبلوك الطلاب أو البالغين.

٣- ضبط السلوك عن طريق الثواب والعقاب.

- ٤- البرنامج الكامل لتكيف الطفل وفق الحياة الاجتماعية.
 - ٥- فرع من المعرفة يرتب للدراسة النظامية (١).

وهذا التعريف نجده يتحقق في نظامين للضبط يعمالان في جميع المدارس وفي كل الصفوف المدرسية وهما النظام التفاعلي Reactive والنظام الوقائي (المنعى) Preventive.

فأسئلة من قبيل:

- ماذا أفعل عندما يلعب ابنى خارج المنزل؟ «نظام تفاعلى».
- المدرسون يرغبون في معرفة ماذا يعملون للطلاب عندما يسلكون ملوكًا غير مقبول؟ «نظام وقائي».
 - ماذا أعمل إذا خرج التلميذ ليحضر الطباشير ولم يعد ؟ «تفاعلي».
- ماذا سيكون عليه الوضع لو امتدع الطلاب عن حضور دروسي؟
 «وقائي».

واضبح أن النظام التفاعلي يشدد على :

١- القواعد المتبعة في المدرسة.

٢- العقاب ونتائجه.

٣- إحالة الطلاب إلى جهة الاختصاص.

٤- المستندات والمهام وعمليات الواجيات.

والتشديد هنا يعتمد على قوة التحكم والسيطرة.

⁽١) فاخر عاقل: معجم علم النفس، دار العلم للملايين- بيروت، ١٩٧٩.

ولننظر إلى مشكلة الخياب بدون عذر Absenteeism والسلوك الفوضوي (التخريبي) Disruptive وشرود الذهن والذي نجده خاصة في المدارس الثانوية فإن أول رد فعل للمدرسة هو زيادة عند القواعد والقوانين لتحديد عقاب محدد لكل سلوك ويزيادة في استخدام قوة التطبيق.

مثال على ذلك: إذا وجد طالب يدخن في الحمامات (المراحيض) lavatories في هذه الحالة فإن تقتيش الطالب أو التلميذ قبل دخوله إلى اللحمام يكون نوعًا من العقاب وأخذ السجائر منه. وعندما يتعارك الطلاب داخل الفصل فأولاً نوقف هذه العراكات ويزيادة في استخدام العقاب ضدهم أو إرسالهم إلى البيت (فصلهم لحين إحضارهم أولياء أمورهم).

هذه التقنيات في العقاب في بعض الأحيان تغير من السلوك فقد يؤجل التلميذ إلى ما بعد انتهاء الدوام أو أن يلجأ إلى أن يخبئ السجائر داخل الحمامات في مواضع خاصة ولكنها نادرًا ما تغير أو تعدل من اتجاهات الطلاب تحو هذه الأفعال.

إن استخدام السلطة أو القوة للضبط نعمل فقط لفترة قصيرة وغالبًا ما تكون النتائج بالتساوي في قوى المقاومة من جانب الطلاب ولكن القوة والتحكم تكون ضرورية عندما تكون المدرسة أو بعض الفصول خارج السيطرة، فعندما تصبح عراكات الطلاب ظاهرة في الفصول وتصل إلى درجة الخطورة حيث الشللية والعصابات من الطلاب داخل المدرسة وتصبح مظهرًا الشغب يهدد المدرسين والطلاب وبالتالي عدم الشعور بالأمان في المدرسة، وعندما يصبح مجموعة من الطلاب داخل القصول يتصرفون تكانهم ليسوا طلابًا ويصبح المدرس يحسب ألف حمداب الطالب وليس العكس «هذا الوصف ليس بعيدًا عن كثير من المدارس». عندها فالنظام التفاعلي يكون ضرورة.

ولكن لماذا نجد كثير من المدرسين والإداريين بيحثون عن التغيير والبحث عن الجديد من التطبيقات الخاصة بالنظام التفاعلي؟

الواقع أنه نظرًا للتغيرات المجتمعية والحياتية وأنظمة الاتصالات والفضائيات والعولمة فلقد وجد زيادة في السلوك التفكيكي أو التخريبي أو الهدمي لدى عدد كبير من الطلبة الذين ليس لنيهم ميول للتعلم أو لديهم اتجاهات سلبية نحو الدراسة وهذا يسبب حالات من الإحباط والجديرة بالاهتمام لدى المربين والمعلمين وأولياء الأمور والذين يرغبون ن يعرفوا ماذا يفعلوا لمجابهة مثل هذه السلوكيات؟ بالإضافة إلى أن المربين والمدرسين يشكون من انحدار التحصيل الدراسي لهؤلاء الطلاب. فكثير من المدرسين يريدون أن يتعاملوا مع الطلاب الذين يريدون أن يتعلموا ولا يرغبون في التعامل مع الطلاب الذين يخلقون مشاكل سلوكية أو الذين ليس لديهم ميول للتعلم.

ويكون الحل المباشر بالعودة إلى مجموعة من القواعد والقرارات ودعمها بشكل قوي وذلك على مبدأ «شغ الطلاب ذوي الميول السلبية لكي يتعلموا من الشوارع أي طردهم من المدرسة».

وتاريخيًا Historically وجدنا أن هذا الحل يقود إلى الانحلال الاجتماعي أو الفساد الأخلاقي من خلال زيادة أعداد الغير عاملين (البطالة) ومن خلال زيادة الجريمة.

ربما يكون هناك أكثر من سبب يعود إلى استخدام تقنيات النظام النقاعلي منها مذاسبته وملاءمته للتطبيق.

فالمدرس يكون أكثر ارتياحًا لدى معرفته بالضبط ما عليه أن يفعله في أي وقت يتصرف فيه الطالب بأخلاق وسلوك معين أي يعرف رد الفعل المناسب لسلوك الطالب.

فإذا كان الطالب مثلاً شارد الذهن داخل القصل فيمكن في هذه الحالة أن يوقف المدرس الطالب بجانب السبورة على الحائط أو يوجه له بعض الأسئلة من خلال موضوع الدرس.

وإذا كان التلميذ يجلس في مقعد زميله ولا يريد أن يجلس زميله في مكانه فيمكانه في مكانه الحقيقي مكانه في مكانه الحقيقي ويضم علامة (X) أمام اسمه في كراس الفاعلية والنشاط الخاص بالمعلم وينبه التلميذ إلى ذلك.

وإذا وصل عدد العلامات (X) إلى ثلاث في هذه الحالة يُحال الطالب إلى مدير المدرسة أو الإداري المناوب، وإذا وصل عدد مرات الإحالة إلى مدير المدرسة إلى ثلاث مرات في هذه الحالة يفصل الطالب لحين حضور ولي أمره.

إذا تعارك طالبان داخل المدرسة فالنتيجة هي حرمانهم من الدراسة لمدة ثلاثة أيام لكلا الطالبين لحين إحضار ولي أمر كل واحد منهما ويتصالحا ويكتبا تعهدًا بعدم العودة إلى ذلك.

لما كان التدخين بمثل مشكلة خطيرة في المجتمع خاصدة لدى تلاميذ المدارس والذي يمكن أن يقود إلى تعاطى المخدرات والمسكرات والجريمة اذلك فتحريم التدخين في المدارس من أهم القرارات التي يجب أن تُطبق بالقوة على الطلاب، وإذلك كان حرمان الطالب المدخن لمدة ثلاثة أيام كمياسة تربوية مع إخطار ولي أمره بذلك، وإذا أعاد التدخين في المدرسة مرة أخرى فيُحرم من بقية العام الدراسي، والإنذار الثالث يكون بالفصل من المدرسة. طبعًا الإندار الثالث سوف يسلط الصوء على عظم مشكلة التدخين من خلال عظم عقويتها ونلك تحذيرًا لجميع الطلاب الذين يدخلون في المدرسة حفاظًا على الطالب وأسرته ومجتمعه.

ونفس النسيء نجد أنظمة جامدة في المرحلة الابتدائية ففي بعض الدول نجد أن بعض المدارس الابتدائية وضعت مجموعة من العقوبات مثل:

١- أن يمشى التلميذ بجانب حائط المدرسة (العسور الداخلي المدرسة)
 وينظر أمامه رافعًا رأسه ولا يجوز له أن يحني رأسه أثناء المشي حتى بنهى مسيرته.

٢- التلاميذ يُسمح لهم بدخول دورات المياه مرة واحدة فقط أثناء الدرس،
 طبعًا بالنسبة للمدرسين غير محدة المدة.

٣- لا يُسمح بالتبول بجانب جدران المدرسة أو تحت الشجر.

٤- يُمنع أكل التسالي (ذات القشور) في الممرات وساحة المدرسة.

الوقوف بجانب الحائط الخلفي (يكون مواجها المدرس وهو يشرح)
 ويكون خلف التلاميذ ورافعًا يديه إلى أعلى وأحيانًا يطب منه رفع إحدى
 ساقيه الخلف.

 ٦- يكلف الناميذ بنسخ قطعة أدبية أو حديث شريف أو قصيدة شعرية خمسون مرة لليوم التالي.

٧- استخدام الضرب المبرح بالعصا على يد أو رجل التلميذ.

في كثير من المدارس وأثناء الاجتماعات الدورية يعمل كثير من المدراء والمدرسين على طرح موضوع كيفية تحسين المدرسة وكيفية التعامل مع مشكلات الانضباط، وعمومًا ينهى الاجتماع بمجموعة من القواعد والقرارات والضوابط والتي توضع وتكون دائمًا تعكس اتجاهات مدير المدرسة والمدرسين فيها.

ولنأخذ بعض القواعد والتي طبعت في مطويات أو عُلقت على الحائط والخاصة ببعض المدارس.

- ١ المدرسون والطلاب عليهم فهم قواعد ولوائح المدرسة ونظمها.
- ٢- المدرسون يجب أن يساعدوا ويساندوا بعضهم البعض وكذلك إدارة المدرسة.
- ٣- لا يُسمح بدخول الطلاب المدرسة قبل الساعة السابعة صباحًا (موعد الجرس الصباحي السابعة والنصف) حتى لو كانت السماء ممطرة.
 - ٤- يُقفل دفتر الحضور للمدرسين في الساعة السابعة والربع.
- ٥ لا يُسمح للطلاب بالتجمع أمام الباب الخاص بالفصل انتظارًا لقدوم مدرس الحصة.
- ٦- لا يُسمح الطلاب بالمشي في الممرات أثناء فسحة النشاط (عدم البقاء في الفصول).
 - ٧- لا يُسمح للمدرس بترك الحصة ما لم يسمع جرس المدرسة.
 - ٨- يجب أن تكون فخورًا بمدرستك وتحترم قواعدها ولوائحها.

(٣-٣) الانضباط الوقائي Preventive Discipline

الانضباط الوقائي كنظام يتطلب من المدرسة مساحات واسعة من الجهود، فمن النادر أن نجد ١٠٠٪ من أعضاء الهيئة يوقعون على تعهدات لأي جهود تقرر داخل المدرسة ويطبقونها كاملة وفي المدارس المنضبطة، فإن الانضباط الوقائي كنظام يمكن أن يقلل مشاكل الانضباط بنسبة ٧٠٪ إلى ٩٠٪ إضافة إلى المحافظة على مدرسة إيجابية ومناخ صفي إيجابي وهذا النظام هم بالضرورة لأنه يشتمل على:

- ١- نموذج مناسب معد من قِبْل أعضاء الهيئة.
- ٢- نشاطات جيدة ومقدرة ومعززة داخل القصول الدراسية.
- ٣- استراتيجيات التعليم والتعلم والتي مخرجاتها ليست مبنية على المكسب
 والخسارة أو النجاح والفشل؛ بل التعلم.
 - ٤- القواعد واللوائح قليلة وواضحة وعادلة ويتفق عليها أعضاء الهيئة.
- ٥- تتمتع هذه القواعد بالعقلانية في نتابعاتها ونتائجها مع الخيارات وتوقعات سلوك الطلاب.
 - ٦- نظام المكافأة وأيضًا نظام للمعرفة والتذكر والتطبيق.
- ٧- من أعظم الصعوبات في التطبيق في النظام الوقائي للانصباط هو أن
 المدرسة نفيها المساهم الأساسي في مشكلات الانصباط.

كيف تسهم المدرسة في مشاكل الانضباط:

هناك سبع طرق رئيسة من خلالها فالمدرسة نسهم contribute في أو تخلق مشاكل الانصباط:

- الاعتقاد السائد بأن عدد كبير من الطلاب لابد وأن يرسبوا أو يفشلوا
 في النجاح بسبب الزيادة في خبرات التهكم والسخرية والذل في الفصول
 الدراسية.
 - ٧- كثرة اللوائح والقوانين الخاصمة بالعقاب وغموض الكثير منها.
- ٣- التضارب (عدم التاسق) في تطبيق القواعد لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين.
 - ٤- الافتقار إلى الاتفاق حول توقعات السلوك بالنسبة للطلاب.
 - ٥- الإفراط الزائد في العقاب الخاص بالطلاب وكذلك المدرسين.
 - ٦- الإفراط الزائد في المنافسة أو عدم وجود التنافس.
 - ٧- عدم التقيد بالنموذج المناسب المعد من قِبَل أعضاء الهيئة.

(٣-١) الرسوب والسخرية والذل

كثير من المربين يعتقدون أن الطلاب يجب أن يمروا بخبرات الرسوب أو الفثل لكي يتعلموا فإذا كان الطالب غير قادر على العمل فهم يتوقعون رسويه وفشله في الدراسة.

والطلاب يجب أن لا يكافأوا على أعمال غير تامة أو غير كاملة ومع ذلك فهي صعبة لأنه بدون هذه المساعدة فلن يكون من الممكن لغالبية الطلاب النجاح ويكون لديهم فقط خبرة الفشل أو الرسوب. فالطالب الذي لا يكمل حل السؤال الرياضي كاملاً حتى نهاية الجواب وتوضع له الدرجة صفر دون النظر إلى الخطوات الصحيحة التي قام بها، في هذه الحالة نحكم على كثير من الطلاب بالرسوب.

ومنطق كثير من المدرسين في ذلك أن الطالب يمكن أن يتعلم لينجح في المدرسة فقط من خلال تجارب النجاح ولذلك يحاسبوه على الخطوات الصحيحة.

بالرغم من أن نتائج الفشل (الرسوب) غالبًا ما تكون مذلة ومخزية وإن كانت على المدى البعيد ليست السبب الوحيد للذل والسخرية.

فتقارير الطلاب وآراءهم تظهر تباين في خبرات الذل والتهكم داخل الفصل، فالطلاب المعوقين أو المتأخرين دراسيًا أو حقليًا يواجهون صعويات كثيرة من خلال شعورهم بالتهكم والسخرية من زملائهم وإن كانت أحياتًا لا تكون ظاهرة.

وإن لم تكن هذه الخبرات مؤذية من أقرانه وعلى وجه الخصوص إذا كان هؤلاء الطلاب المعوقين لا يستطيعون فعل أشياء كثيرة يقوم بها زملائهم.

فكثير من الطلاب يتحاشون الكلام بصوت عال أمام زملاءهم لأتهم لا يجيدون استخدام بعض الحروف استخدامًا صحيحًا مثل (التأتاة-الثأة...) لهذه الأسباب فإن الاختبارات الشفهية Oral يمكن أن تكون موجعة ومؤلمة بالنسبة لهم خوفًا من تهكم وسخرية وضحك الطلاب عليهم.

لذلك فالقدرة على الكلام ومخاطبة الجماهير في الأماكن العامة شهادة لها قيمتها العالية ولا تزال هذه المواجهة تمثل موقف خوف مكتف لدى كثير من الناس حتى الراشدين منهم.

ويبقى حل مثل هذه المشكلة في الامتحان الشفهي أن يمتدن المدرس كل طالب على حده في الفصل، ولقد كانت هذه الفكرة التي قدمها أحد المدرسين عند تدريسه للغة الأجنبية لطلابه، فمن جهة حل هذه المشكلة لدى الطلاب الخانفين، ومن جهة أخرى استطاع أن يُكوِّن علاقات فرية طيبة مع طلابه من خلال هذه العملية.

كثير من المشاكل مثل الطول الزائد عن الطول الطبيعي للطلاب أو المميز عن الأخرين، استعمال بعض الطلاب ذوي النظر الضعيف لنظارات سميكة، القصر الزائد عن المتوسط لطول الطلاب داخل الفصل، الممنة الزائدة والنحافة المفرطة، كل هذه من الأمور التي تجعل كثير من الطلاب يسخرون ويتهكمون عليهم وبالتالي شعورهم بالذل أو كثرة المشاكل بينه وبين طلاب الفصل إذا لم يأخذ جانب التروي والهدوء والمسكوت على هذه المسخرية، وهذه قد تكون بداية الإحجام عن الدراسة والتهرب منها.

«أحد الطلاب الذين يعتبرون من الطلاب منخفضي التحصيل ويوصف بالمتكبر وله تصورات هدامة نحو المدرسة تحول من خلال عمل جيد في أحد الأيام حيث حل سوال صعب من أسئلة الواجب وقدمه للمدرس الذي يحبه ويرتاح إليه.

فما كان من المدرس إلا أن كافأه على هذا العمل بتقديم كراسته إلى الطلاب في بداية الدرس وبدأ يمدحه فكان رد فعل الطلاب أن أهملوه وأداروا وجوههم عنه (الطالب) لأنه خالف أو انتهك نواميس الفصل.

عند ذلك بدأ سلوكه يتغير واحمر وجهه وبدا أنه لا يتحمل هذا الموقف ولم يعد يحل الواجب.

لاحظ المدرس هذا الموقف من قبّل الطلاب فسأله ليبقى في الفصل بعد انتهاء الحصدة لمدة ثلاث نقائق حيث كلمه كلمات مشجعة زادت ثقته بنفسه ويقدرته على الحل بحبث جعلت الطالب يحفظ ماء وجهه أمام الطلاب وفي نفس الوقت زادته تصميمًا على الدراسة والتقدم والنجاح».

من المحتمل أن أكثر الخبرات تدميرًا وتخريبًا وتكون صادمة لدى الطلاب هي أن يجلسوا على المقعد في قصل دراسي يكثر من التهكم والسخرية عليهم وكذلك يحط ويقلل من درجاتهم، طبعًا الهدف من التهكم والسخرية غالبًا ما يكون الكلام الموجه للطلاب الذين لا يقدموا جيدًا في الدرس أو الامتحان والطلاب الذين يتمتمون بقرة الأنا "Ego":

«مفهوم الفرد عن نفسه وفي التحليل النفسي هي الجزء من الشخصية الذي يكبح التعبير عن الهي "Id" وذلك نتيجة لاختيار الواقع الحقيقي»⁽¹⁾.

هؤلاء الطلاب عادة ما يتجنبون نلك أي يتحملون هذا الكلام ويسكتون، والبعض الآخر ينخرط في الدموع، والبعض قد يستأذن للخروج من الدرس أو يصبح عدوانيًا Aggressive ومتأهب وجريء Defiant حتى أنه يمكن أن يرد المحزية بسخرية إلى المدرس ويصبح ذو سلوك فاسد لا يمكن تقويمه، كل ذلك بسبب المدرس الذي استخدم السخرية والتهكم، إن

⁽١) فاخر عاقل: المرجع السابق، ص٣٨.

السخرية والتهكم أو التقايل من قيمة الطالب أمام زملاءه من قِبَل المدرس تكون مدمرة لكثير من الطلاب في أي مستوى عمري.

«تلميذ في السنة الخامسة الابتدائية تعود أن يساعد أبيه في محل الحدادة بعد نهاية الدوام الدرامي، في أحد الأيام أثناء تفقد المدرس الواجب المدرسي الذي كُلفوا به في اليوم السابق كان ضمن مجموعة من التلاميذ الذين لم يحلوا الواجب، فقام المعلم بمعاقبة الطلاب بالضرب المبرح مع تهزيئهم بالكلام، فما كان من هذا التلميذ عندما وصله الدور للضرب أن رفض أن يفتح يديه للمدرس، وحاول المدرس أن يضربه على كتفه، فما كان من التلميذ إلا أن هرب من الباب، ومن يومها لم يعد إلى باب المدرسة وقي في محل أبيه للحدادة».

(٣-٥) القراعد الفاسة Ambiguous Rules

هناك أسباب لوضع قواعد ولوائح كثيرة في المدارس؛ فأحيانًا يوجد قلق أو خوف ولو قليل لدى بعض المدرسين بأن سلوك بعض الطلاب يمكن أن ينحو خارج السلوك المعقول أو خارج الضبط والتحكم من المدرسة، فإذا لم تكن هناك قواعد كافية لمنع هذا السلوك خاصةً وأن أغلب هذه السلوكات تظهر فجأة وبسرعة.

وعلى هذا تكلف مجموعة من أعضاء الهيئة ليقروا مجموعة من المعايير Standards والمرتبطة بقيم المجتمع واتجاهات أعضاء الهيئة. وأن هذه اللوائح والقوانين يجب أن تُطبق على جميع الطلاب حسب كل حالة.

هذه المعايير غالبًا ما تكون جامدة وقاسية، وفي كثير من الحالات لا ترتبط بعمليات التعليم والنتجة أنه في كثير من المدارس على التلاميذ أو الطلاب أن طبقوا ويتعاملوا مع حاجات المدرسة وإلا سيفصلون من المدرسة.

في هذه المدارس يوجد القليل وأحياتًا لا يوجد القكير بعمليات الصبط والتكيف أو التوفيق بين حاجات المدرسة وحاجات الطلاب، هؤلاء الفلاب الذين لديهم الاستعداد للتطابق وتطبيق وتنفيذ هذه القوانين و اللوائح أو المعايير المدرسية بصدر رحب، أي الذين يعرفون قواعد اللعبة جيدًا ويفهمون المدرسة جيدًا وهؤلاء ينجحون والأخرون الذين لا يتعايشون معها عليهم دفع نتائجها.

والسوال الذي يطرح نفسه: هل هذه اللوائح والمعايير تتميز بالعقلانية؟ وهل توقعات الطلاب تتميز بعدم العقلانية؟ ومن لديه الحق في سنّ أو إقرار اللوائح والمعايير الخاصة بمجتمع فيه فئات متغايرة (مدرسون، إداريون، طلاب، عمال، ...) ويريدون العيش والتعاون معًا لتحقيق أهداف مدرسية معًا؟ لذلك لابد من المشاركة بين هذه الأطراف لوضع هذه ألمعايير.

(٣-٦) التضارب في تطبيق القواعد

Inconsistent Application of Rules

كم من القواعد واللوائح كتبت أو لم تكتب، وكم من القواعد غير المكتوبة والتي طُبقت بالقوة ولا نقصد القوة العضالية لالإدارة؛ بل سلطة الإدارة دون رضى المدرسين أو الطلاب. فإذا كانت اللوائح تقضي بفصل الطالب الذي يتغيب عن الدارسة ما يمثل ٢٥٪ من الدوام الرسمي للطالب، وعندما يتغيب الطالب ما يمثل ٣٠٪ أو ما يزيد ويُعطى استثناء بدخول الامتحانات، بينما طالب آخر تغيب مدة أقل أو بنسبة أقل ولكن الإدارة قررت فصله من المدرسة. عندما تكون القرارات الرسمية بفصل الطالب الذي يرسب سنتان متتاليتان، وعندما يقرر استثناء هذه الحالة، هنا يكون عدم الإنسانية في تطبيق القواعد عندها نجد الطالب الذي عمره عشرون سنة يجلس بجانب الطالب ذي الثمانية عشرة عامًا، وبالتالي ظهور مشاكل الطلاب وعدم الاتضباط.

قوانين كثيرة تُطبق بالقوة على البعض ولا تُطبق على البعض الآخر من الطلاب.

والطلاب عليهم أن يدركوا هذه القرارات واللوائح ومدى أهميتها بالنسبة لهم، ويدركوا أن الكثير من القرارات والقواعد غير ذات أهمية بالنسبة لبعضهم، ولذلك نجد أن الكثير من الطلاب يدركون ويفهمون اللعبة جيدًا.

طلاب لا يحضرون ونجد لهم أعمال سنة، وطلاب تُضاف إلى درجاتهم درجات خمس على الأقل، وآخرون يرسبون على ثلاث درجات.

بعض المدرسين يتحدون بشدة أن يُقال عنهم إنهم مخالفون للقواعد، والبعض الآخر متساهلون في تطبيق هذه القواعد.

بعض المدرسين متسامحين في دخول الطلاب المتأخرين عن بداية المدرس أو المقصدرين عن أداء واجباتهم أو المهمات المطلوبة منهم، والبعض الآخر يصر على طرد الطلاب ومنعهم من دخول الدرس. في كل المدارس فإن أحضاء الهيئة من المدرسين يريدون من الطلاب لا الطلاب لا يحترموا Respect الآخرين، ولو أن الكثير من الطلاب لا يمكن أن يلتزموا بذلك تحديًّا المدرسين، والمدرس يرغب من الجميع أن يسلكوا هذا السلوك والذي يمثل قيمة في المجتمع ويؤكد على ذلك حتى ولو كان جميع طلاب الصف ممن يقدرون هذه القيمة.

وعندما يكون هناك حرية في تطبيق القواعد فكثيرًا ما نجد أن هذه القواعد لا تُطبق. كذلك إذا كان أعضاء الهيئة من المدرسين لا يشعرون أن هذا القرار ذي أهمية بالنسبة لهم، فنجد أن هذا القرار يمكن أن يُطبق فقط ممن أصدره بالقوة أو نجده يُطبق على نطاق ضيق.

فمثلاً القرار الخاص بأخذ الغياب داخل الحصة يعتبره بعض المدرسين ذو أهمية كبيرة فيقوم بأخذ الغياب لدى دخوله الحصة مباشرة، بينما آخرون لا يعتقدون بأهمية تصجيل الغياب بسبب اعتقادهم بأنه لم توجد حالة طرد لطالب في المدرسة منذ منتين على الأقل بسبب الغياب، لنذلك يؤجل أخذ الغياب إلى فترة انشخال الطلاب بالكتابة نقلاً عن السبورة أو انشغالهم في حل بعض المسائل أو يُكتب الغياب بعد انتهاء الحصة في غرفة المدرسين وقد ينسى كتابة الغياب لعدة مرات.

وعليه فالقرار إذا كان ذو أهمية واضحة وكافية ليكون قرار مدرسي يُطبق بعدل على الجميع، وإذا حصل تضارب في التطبيق يصبيح الخلل، ولكي تتم عملية الضبط يجب معاقبة الأشخاص غير الملتزمين يذلك أو يُلغى هذا القرار حتى لا يكون هناك أبيض وأسود في تطبيق أي لاتحة داخلية في المدرسة.

(٧-٧) الافتقار إلى الاتفاق حول توقعات السلوك

إن الاتجاه الخاص لدى المدراء والمدرسين نحو الطلاب الذين يعملون مشكلات سلوكية يمتد من «إذا لم يعملوا ما قيل لهم أو طلب منهم أخرجهم من الصف» إلى «سوف يكونون راضين وهم خارج الصف».

هذا الموقف يُحسب على هذه الفئة من المدراء والمدرسين؛ فالطلاب يحتاجون إلى أن يتعلموا السلوك المناسب، وهذا في هذا الموقف لا يحدث سلوك المتعلم، فقد يجد طالبًا آخر من فصل آخر مطروبًا من الصف فيجتمعان معًا يدخنان أو يعملان أعمال فوضى مثل إصدار أصوات مزعجة من خلف الصفوف أو تخريب بعض المقاعد في أحد الصفوف التي طلابها متواجدون في هذا الدرس في المعمل.

المدرسون الجيدون والممتازون لا يتصدوفون مثل هذا التصدف (طرد الطالب من الفصل) ولكن مباشرة وفي نفس الموقف بوضحون للطالب المدلوك المناسب والمطلوب والأفضل مما قام به وما يتوقع من الطالب القيام به بما لا يعيق حملية التعليم والتعلم داخل الفصل.

إنن هناك اختلاف حول درجة الموافقة بين المدرسين حول توقعات سلوك الطلاب، منهم من يرى أن لا فائدة من مثل هؤلاء الطلاب، والبعض الآخر يرى بالصبر والعمل يمكن أن نعدل من سلوك أكثرهم، من هنا تظهر مشاكل الانصباط حيث يرتاح بعض من هؤلاء الطلاب إلى فشة من المدرسين (خالبًا واحد أو الثين) ويكرهوا الباقي من المدرسين.

إن توقعات المداوس حول سلوك الطلاب يجب أن تكون عقلانية وعادلة وواضحة من خلال مجموعة المتغيرات في المناخ المدرسي، فإن التوقعات تكون مختلفة بين مدرس وآخر. «بعض المدرسين يمكن أن يسمح للطلاب بالتدخين في قاعة الامتمان، والبعض الآخر لا يرى داعى لذلك نظرًا لحُرمة المكان».

«بعض المدرسين يسمح أو يغض النظر عن طالب يمضغ اللبان داخل الحصة ما دامت نتم هذه العملية دون مبالغة، والبعض الآخر يرفض هذا السلوك».

«في أحد الصفوف طلب المدرس من الطلاب عدم تحريك المقعد لكي لا يصدر صوبًا مزعجًا (المقعد لا يوجد أسفل قواعده قطع جلدية لمنع الصوب أثناء الحركة) وإذا تكرر مثل هذا العمل مرتين من الطالب بتعمد في الحصة سيُطرد الطالب، فما كان من الطلاب إلا أن فهموا هذه اللعبة، ويدأ بعضهم الواحد تلو الأخر يحرك مقعده ويصدر صوبًا بثير ضحك الطلاب ويستثير غضبب المدرس مما حمل المدرس على طرد بعض الطلاب من الحصة، إلا أن الطلاب اعترضوا على هذا الإجراء بحجة أنهم لم يحركوا مقاعدهم إلا مرة واحدة والعقاب كان بتحريك المقعد مرتين، هنا تتخل المدرس وأصدر تعديلاً للقرار أن من حرك مقعده مرة واحدة سيطرده من القصل».

عندماً تقر القرارات بحيث تكون واقعية واضحة وعادلة وسليمة وغير مجحفة بالطلاب ويشارك في إقرارها الطلاب فستقل الهوة بين درجات الموافقة على توقعات سلوك الطلاب من جانب المدرسين.

Excessive Punishment (الزائد) العقاب المفرط (الزائد)

إن الاستعمال الزائد أو المفرط للقوة أو العقاب يولد رد فعل عدواني من قِبْل الطلاب وكذلك أعضاء الهيئة.

فكثير من المدرسين يتجنبون إحالة الطلاب المشاغبون أو ذوي السلوك غير المقبول في الفصل إلى مدير المدرسة عندما يعلمون أن عقاب المدير لن يكون فاعلاً في تقويم الطالب أو أن عقاب المدير سوف يكون مغرطاً في القسوة والقوة.

ما هو شعور الطالب المراهق في المرحلة الإعدادية أو الثانوية عندما يقوم مدير المدرسة بعقابه بالضرب على قدميه ويديه ولا يستطيع الوقوف على قدميه بعد العقاب؟

- ماذا سيكون اتجاه هذا الطالب نحو المدرس الذي أحاله إلى مدير المدرسة؟
 - ماذا سيكون شعور الطالب أمام زملاءه في الصف ؟

إذا كان الطالب من النوع المسالم غير العدواني مستحمل هذه الإهانات ويسكت على ذلك، أما بعض الطالاب فسيتولد لديهم شعور بالعدوانية والانتقام من مدير المدرسة، ويمكن أن لا يكون هذا مباشراً؛ بل يكون بالانتقام من ممتلكات المدرسة عن طريق تخريبها، وكذلك الانتقام من المدرس بتهديده أو بتخريب سيارته أو إعطاب عجلاتها أو قذف المدرس بالحجارة وهو خارج من المدرسة أو يكلف مجموعة من أصحابه من خارج المدرسة بالوقوف أمام المدرسة وعندما يخرج المدرس يقوموا بالاعتداء عليه بالصرب المبرح والذي دائمًا يقوده إلى الإقامة في المستشفى لهوم أو يومين

تتعطل فيهما الدراسة لدى زماده الطالب في حصص المدرس لهذين اليومين، والجدير بالذكر وللأسف الشديد ونحن في القرن الحادي والعشرين نجد عندما تدخل مدارسنا العربية في كثير من البلدان العربية نجد غرفة مدير المدرسة معرضاً للعصبي والكرابيج (أدوات العقاب).

هذه هي نتائج العقاب الزائد وهي بالطبع عدم الانضىباط لكثير من الطلاب والعكاس ذلك على المدرسة.

(٧-١٠) مبادئ نظام الضبط الإيجابي

Principles of Positive Discipline

يمكن القول إن مدخل الانضباط الإيجابي يؤسس على المقدمات التالية :

- الشواهد والأمارات والأدلة على وجود مشكلات الانضباط في المدارس،
 وهذه المشكلات يمكن قياسها وتشخوصها وعلاجها.
- ٢- نظام الضبط الإيجابي يمكن أن يجعل المدرسة المكان المفضل
 للطلاب وأعضاء الهيئة التدريمية حيث يشبعون حاجاتهم فيها.
- ٣- نظام الانضباط الإيجابي يمكن أن يقود إلى تحسين نو دلالة في
 المناخ المدرسي.
- ٤- تسليط الضوء بحيث يكون ذلك موجهًا نحو تنمية نظام الانضباط الوقائي الذي يشمل النعزيز الإيجابي.
 - ٥- دور مدير المدرسة هو مفتاح لأي مدخل انضباطي إيجابي.

تعديل سلوك الطلاب Changing Students Behavior

وأنت تكمل هذا النموذج المزعج فإنك ان تستمتع بوقتك هذا لأنك ستشعر كأنك جندي مقاتل لأن الجهود المبنولة في عملية تغيير السلوك لطالب مدرسي يتسم بالفوضى والمشاغبة والعدوانية والشعور بالفشل والإحباط دائمًا هي بمثابة معركة النسبة لك، وفي كل خطوة من هذه الجهود المبنولة تتملى أن تحصل المعجزة ويحدث التقدم، صحيح أنه تقدم بطيء لكنك قد تصل في النهاية التي ليست بالقصيرة إلى الإنجاز.

الالتزام بهذا العمل سيكون في حدود الشهر على الأقل وبالتأكيد فأنت غير متلهف لترى التقدم يأتي قبل هذه الفترة ولكن لا تيأس أو توقف التجربة فالعمل إنساني بالطبع وله قيمة تساوي التعب المبذول فيها بعد النجاح طبعًا.

وكلما أصبحت ما هرًا أو خبيرًا في استخدام هذا التكنيك (التقنية) فإنك ستجد نفسك قادرًا على التعامل مع الغالبية من أمثال هولاء الطلاب (الحالات).

ولكن كيف تبدأ هذه التقنية ؟

ا حاتر طالبًا ممن هم بحاجة لمساعتك في حدود المساحة المسموحة والمتاحة من مسئولية السلوك (من المفضل أن لا تختار الحالات الصعبة في البداية) لأنك في بداية تعلمك لهذا التكنيك فإن البدء بأسوأ الحالات ربما يسبب صعوبة كبيرة وانتكاسة ليست هيئة وربما يقود ذلك إلى فشلك في مهنة التعليم... إذن ابدأ مثلاً بالحالة المسيئة الثالثة أو الرابعة بدلاً منها.

	اكتب اسم الطالب:
N.1 N.1	
ي يقوم بها الطالب:	 ٢ – اكتب قائمة بالسلوكيات غير المرغوبة التا
****************	. – 2
****************	- A i
	4
، جعلت الطالب يعمد إلى	٣ - اكتب وحلل الأشياء التي عملتها والتم
صل يستمعون إليك :	الإزعاج والتشويش عليك، بينما طلاب الف
النتائج	أ - الأشياء السلبية التي عملتها

********	,

النتائج	 ب - الأشياء الإيجابية التي عملتها

لكي تجعل الطالب إيجابي مع الاتفاق بينكما من الضروري له أن يشارك ويندمج في خطوات ويرامج نموه وتطوره.

ريما هذا يتطلب المناقشة والحديث والتفاوض معه أو عمل ترضية أو اتفاق فيما يخص بعض التوقعات.

هذه التوقعات يجب أن تكون قليلة وتُصاغ ببعاطة ووضوح.

والنتابعات التالية تكون أوسع ولكنها لا يجب أن نكون غامضة Vague.

مثلاً: أيجب أن يستمر هذا السلوك (يحدد السلوك) منك ؟

في هذه الحالة (الاستمرارية) أنا مضطر لطربك من الفصل لفترة من الوقت.

هذا الطرد Exclusion أو الحرمان من الدراسة يمكن أن يكون خارج الفصل أو يتعدى ذلك إلى خارج المدرسة ويستغل هذا الوقت في الاستشارة لمدير المدرسة أو لذوي الخبرة أو الاتفاق مع والديه على توقيفه في المنزل أو يوصي المدرس بضرورة حضور الوالدان إلى المدرسة لتقديم النصيحة لهما.

التالي يوضح بعض الصيغ الخاصة بسلوكيات العقد (التعهد) أو الاتفاق المبرم مع هؤلاء الطلبة والذين تقبلتهم لتعديل سلوكهم.

التاريخ /	الطالب/
•	/
مكافأة الجهد/ القبول	توقعات المدرس:
***************************************	-1
***************************************	۲
•••••	-٣
	تتابعات الجهود :
	·

عدارة الطالب: ماذا سوف أعمل لمواجهة الموافقة على التوقعات؟

قريب اختياري	الطالب .	الوالدان	التوقيع

 كيف يمكن أن تضع معدل تقرير المشاركة التي تريدها من الطالب والذي أنت مرتبط معه ؟

جيد جدًا : جيد : متوسط : سيئ : سيئ جدًا

 اعمل لقاء مع شخصين آخرين ووصّف تحليل لهذا الطالب، ليس بالضرورة أن يكون هذا الشخصان يعرفان هذا الطالب.

زمــلاءِك فــي المدرســة يمكن أن يُســالوا ويستفســروا وعليـك التوضــيح ليس لكي يضـعوا اللوم عليك أو على الطالب.

التالي يمكن لمناقشة البند الثالث من الأمور المتعلقة بك والتي تحتاج منك إلى أفكار حصف الذهن في المواضيع التالية:

- (أ)كيف يمكن لي التصيين من مشاركتي واندماجي مع الطالب بحيث نقال من الفجوة بيننا.
- (ب) ما الخيارات الأخرى أو البدائل Alternatives أو التقنيات أو
 الأساليب التي يمكن أن أجريها مع هذا الطالب.
- ٣ اختر أفضل الأفكار من أفكار عصف الذهن Brainstorming مع خطة صغيرة بما يمكن من تحسين أو تعزيز المشاركة والاندماج مع الطالب. هذه الخطة يجب أن توضع موضع التنفيذ والتطبيق في أسرع وقت ممكن ومناسب للطالب. هدف الخطة يجب أن يكون «مساعدتك لتلميذك يجعل خذا أسعد يوم لديك».

خيارات/ تقنيات	تحسين مشاركتي
- 1	
ب ~	

٧ - من الآن ولفترة حوالي أربع أسابيع يُشترط الكف أو الامتناع عن فعل
 أى شيء مما كتبته في الخطوة (٣-١).

عندما تحاول العودة إلى النماذج القديمة (وسوف تكون) في هذه الحالمة اسحب القائمة وتذكر أن هذه الأشياء غير صالحة الآن بعد الاتفاقية.

عندما تُطبق خطتك تحمل في عقلك أو داخلك أن غالبية الطلاب الذين الديهم سلوك مشكل في الصف يظهرون الصفات التالية:

١-- لديهم خبرات فشل ورسوب في المدرسة.

٧- لديهم خبرات من الذل والخزي في المدرسة (من خلال إدراكاتهم).

٣- لديهم تصورات أو شعور بالنقص عن أنفسهم.

إن الخطة الفاعلة في تغيير السلوك تتطلب الاندماج والمشاركة مع الطالب ونتائجها في أن يتحمل الطالب المسئولية عن سلوكه.

إن اتفاق «عقد» الملوك يجب أن يؤمس على توقعات مصاغة من الطلاب على أساس من العقلانية والعدل Fair وليس العقاب، وهذا المبدأ يتوقع أن يكون أفضل تكنيك.

تطوير التقدير الذاتي الإيجابي للطالب في الفصل (مجال القوة)

 ١ - ما هي القوى Forces في الفصل أو المدرسة والتي تكون هدامة ومدمرة Destructive للتقدير الذاتي للطالب (أو المعلم)؟
 ٢ -ما هي النتيعات أو النتائج القادمة إذا لم تخفض هذه القوى أو لم تُزال ٢ Eliminated
٢- اشرح وحدد مفاتيح هذه القوى الهدامة أو المدمرة.
 إذا أفكار عصف الذهن لتخفيض أو تقليل أو إزالة مفاتيح القوى الهدامة أو المدمرة.
 -طور خدمة تفاعلية (فعل) لتضمين بدائل هذه المفاتيح.
 ٦ - ما القوى في الفصل أو المدرسة والتي تعزز تقدير الذات للطالب أو المعلم؟

٧ - اشرح وحدد مفاتيح تعزيز تقدير الذات.

٨ -بدائل عصف الذهن للاستمرارية أو لامتداد مفاتيح القوى المعززة.

٩ -طور خطة تفاعلية (فعل) لتضمين بدائل لهذه المفاتيح.

تطوير الونام (الاتفاق) الإيجابي للطالب والمدرس في الفصل

(مجال القوة)

١ -ما القوى في الفصل والتي تعزز الوثام (الاتفاق) بين الطالب والمعلم.
····· - 1
4
······ = 4
2
٧اشرح وحدد مفاتيح القوى المعززة.
٣ -بدائل أفكار عصف الذهن للاستمرارية وامتداد مفاتيح تعزيز القوى.
 ٢ - طور خطة تفاعلية لتضمين بدائل لهذه المفاتيح.
٥ -ما القوى الهدامة للوئام والانسجام بين المعلم والطالب؟
1
<u>.</u>
······ - ÷
– 2
٦ –ما النتائج أو التتبعات إذا لم تخفض هذه القوى أو لم تُزال؟

- ٧ اشرح وحدد مفانيح القوى الهدامة.
- ٨ -بدائل أفكار عصم الذهن لتخفيض أو إزالة مفاتيح القوى الهدامة
 الوثام.
 - ٩ -طور خطة تفاعلية (فعل) لتضمين بدائل هذه المفاتيح.

سؤال: ماذا ترى من قيود على تصورات الطلاب الإيجابية لتقدير ذاتهم؟ مجموعتنا تشعر بأن التحديد أو الفصل في المنافسات في الألعاب والتقديرات والإدراك والاستحمان ... ريما يكون من القيود على تصورات الطلاب الإيجابية نحو تقدير ذاتهم.

واللعبة المقدمة حاليًا عبارة عن مباراة تقليدية وهي تمثل طريقة في الحياة تعلم في البيت والمجتمع والمدرسة، مدون تحت في الجدول بعض القوى الموجبة والقوى السالبة بالنظر إلى :

القوى ضب	القسوى لأجل
تغذية الغيرة والعدوانية Hostility	صدياغة الأهداف المؤثرة.
الضغوط العقلية والطبيعية.	السماح بالاستحسان من الوالدين
مما يقمود إلسى القلسق والإحبساط	والأقارب.
Frustration	موافقة الزميل والمدرس.
الحسرص علمى الرسوب، أو أن	الصداقة والمكافأة والإدراك.
يعنون «الخاسر».	المركمز فسي البيست والمجتمع
ما يسبب الشعور بالحرمان	والمدرسة.
Depression وعدم الأمان وعدم	النزويد بالفرص الذهبية.
الكفاءة والرسوب.	الأمن (من الناحية المالية).
محدودية المشاركة مع المتنافسين.	أن يعنون «بالفائز»
الشمعور بعمدم الاستحسان	الحصول على المحبة.
Disapproval والخصيري	بناء الشخصية.
Ridicule	محددات التربية.
مسببات المناظرة والمنافسة غير	اتباع العادات.
الشريفة وكذلك الخصومة.	

مشكلة : البعد عن المداخلة مع الطلاب

الطالب الذي لا يطلب الفرصة أو لا يعطى القرصة للمشاركة في القرارات أو صنعها – المشاركة في المسئولية أو المداخلة مع المدرسين والإداريين.

القوى المقاومة	القوى من أجل تغيير
أ – الخوف من التغيير.	أ المدرسون المرنون Flexible.
ب- الخوف من فقدان السلطة.	ب- ضغوط الأقارب.
 ج - عدم مرونة المدرسين. 	ج - إدراك جمـــود Apathy
د - البُعد عن المعلومات.	الطالب.
 ه - البُعد عن القيادة. 	د حضعوط الإداريون.
و – المقاومة الإدارية.	 ه - إدراك المدرس للمشكلات.
ز - البُعد عن الزمن والشخصية.	و - تواجمه بعسض مجموعات
ح - مرونة البناء التنظيمي.	الطلاب (الثنال).
ط - التسهيلات المحددة.	4

التركيـز مسوف يكـون علـى المسطر (د) فـي القـوى المقاومــة (البُعد عن المعلومات) لأنه من الأسهل أن يؤثر على التغيير.

خطة القعار

- ١- عرف مجال واسع في الرغبة للمداخلة.
 - ٢- ابحث فيما يجري الآن فعلاً.
- ٣- ايحث في مصادر المدرسة الشخصية التسهيلات المواد.
 - ٤- اشرح خطة تفاعلية مع الإداريين (من أجل مباركتهم).
- اعمل على بناء هيئة داعمة من خلال شرح المعلومات (مجموعات صغيرة - أساتذة مربين).
 - ٦- استفد من الشخصية المدربة.
 - ٧- حدد المسئولية Responsibility
- ٨- ورشة العمل وتشمل مدرسون يتلقون معلومات حول سلوك الطلابالأمل في المقاومة الضعيفة من جهة الطلاب المتفق معهم على
 تحسين وتعديل سلوكهم.

الفصل الرابع

التنظيم لتحسين المناخ المدرسي

Organization for School Climate Improvement

- (۱-٤) مقدمة.
- (١-٤) عناصر مفتاح التغيير.
 - (٢-٤) الجمل القاتلة.
 - (١-٤) لعبة التغيير.
- (١-٥) الخوف من التغير العرضي.
 - (1-t) منطقة الكفاية أو الارتياح.
 - (٧-٤) منطقة عدم الكفاية.
 - (1-4) منطقة الخوف.
- (١-٤) المحافظة على منطقة الكفاية.
 - (١٠-٤) كيف للتغير أن يحدث.

الفصل الرابع التنظيم لتحسين المناخ المدرسي

Organization for School Climate Improvement

(١-٤) مقسلمة :

قد يظهر التغيير في المدرسة من المهام أو الأمور الصعبة، ولكنه لا يجب أن يكون كذلك، فإن من أهم المداخل أو الوسائل تأثيرًا والتي وبحدت لتحمين مدارسنا هو المدخل التعاوني Cooperative Approach فالإداريون وأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والوالدان وأولياء الأمور يعملون معًا نحو تحقيق أهداف مشتركة Common Goals مثل تحقيق الرضا والإنتاجية على صعيد المناخ المدرسي.

وبالرغم من توفر البيئة المناسبة للتغيير في كثير من المدارس إلا أن كثيرًا من المعلمين لا يظهرون رغبتهم في أن يحدث التغيير، ليس هذا فقط بل كثير منهم يقاومون بفاعلية أي مقترحات للتغيير، لذلك فإن مثل هذه المواقف تجعل من عملية التغيير لتحسين المدرسة أكثر صعوية ويبقى من الممكن من خلال اختيار مدخل مناسب حيث العمل مع مجموعات صعفيرة من المربين والمعلمين والذين لهم تأثير إيجابي وفاعل في مدارسهم.

والعملية لا تتطلب موافقة ٥٠٪ من الأعضاء لصنع قرارات خاصة بتغيرات حرجة، فإنه من الممكن أن يقوم بذلك ٢٠٪ من الأعضاء فإذا تحقق أن ٢٠٪ من الأعضاء في الهيئة التدريسية قد نظموا أنفسهم وعملوا برنامجًا وخطة لتحسين نو دلالة في المدرسة فإن ذلك يكون ممكنًا ولا يهم إذا وجد شخصًا أو شخصين لهما تأثير سلبي Negative influence في المدرسة فإن كثيرين يجب أن يكونوا قادرين على الفعل الإيجابي. وقد تقابل مجموعة العمل التغيير الإيجابي بالتهكم والسخرية من آخرين إلا أن ذلك لا يمكن أن يكون حجر عثرة في طريقهم نحو خدمة أهداف المدرسة بالصورة الجيدة.

(۲-t) عناصر مفاتيح التفيير

من خلال عمليات التشخيص والتحليل للمدارس والتي تتميز بأن طلابها أكثر نجاحًا فإنه يظهر لنا سنة من المعوقات، وهذه تمثل المفاتيح للتغيير، وتشمل:

- ١- الفلسفة Philosophy.
 - Y- الثقة Trust.
 - Respect الاحترام
- الاتصال Communication.
 - ٥- القيادة Leadership.
- آ- الاندماج (المشاركة) Involvement.
 - ٧- المهارات Skills.

فالمدارس المبنية على الفلسفة السائدة Prevailing والتي تقول هاجلس - أسكت أو اخرج من الفصل - مش عايز اسمع صدوت داخل الحجرة - مفيش أي سؤال إلا بعد الانتهاء من الشرح» هذه الفلسفة تكون جامدة وقاسبة Restrictive أو جافة، وغالبًا ما توقد إلى ظواهر كثيرة مثل الغياب Absenteeism المستمر، والتغريب Vandalism لممتلكات الطلاب داخل حجرة الدراسة، وكذلك للممتلكات الخاصة بالمدرسة والتي

تنعكس على المال العام، وكذلك يمكن أن تجد معدلات عالية في مشاكل الانصباط Discipline.

وفي المقابل نجد المدارس التي يعمل بها الإداريون وأعضاء الهيئة التدريمية على نمذجة أنواع من العلوك المتوقع للطلاب.

حيث نجد التدريس وتعليم الطلاب بهدف النجاح والمعلمون والإداريون يعلمون الاحترام عن طريق النمذجة ومن خلال احترام أعضاء الهيئة التدريسية لبعضهم البعض، وكذلك احترامهم لطلابهم، والاحترام هذا لا يكون بالأوامر Demand واللوائح.

فعندما يقوم الاحترام من الصدغير إلى الكبير، أو من الأخ إلى أخيه، أو الصديق إلى صديقه، أو من الغرد إلى المجتمع، من خلال نماذج وصور توضح أهمية هذا الاحترام للطرفين والمجتمع أيضًا، يمكن أن يتعلم الطالب هذا السلوك بينما إذا جلس المعلم طوال الدرس يلقى النصائح والعبر وأهمية احترام الآخرين بالنسبة للأسرة والمجتمع فقد لا يؤدي ذلك إلى التعليم المصديح كمن يُعلم المداحة للأطفال ثلاثة اشهر نظريًا دون الوصول إلى حوض السباحة.

فتعليم الصلاة من خلال مواقف أو مشاهد على شريط فيديو لتوضيح أهمية العلاقة بين العبد والرب وأثر ذلك على سلوك الفرد تبقى افضل من كتابة شروط الصلاة ووجوب الصلاة وأهمية الصلاة، ويُترك الطلاب يصلون أو لا يصلون حسب دافعيتهم.

في عملية النمذجة هذه نجد انخفاض ظاهرة غياب الطلاب أو التخريب المتعمد أو النزوع إلى عدم الانضباط. والثقة لها دور أساسي في نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها وإذا انعدمت هذه الثقة بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية. من جهة وبين الطلاب من جهة أخرى، فكيف يمكن لعناصر الإنتاجية أن تكون، وكيف يمكن لعناصر الرضا بين المعلمين وكذلك بين الطلاب أن تتحقق.

فتوفر اللقة معناه الإيمان بأن ما يقوله الآخر صحيح، وما سوف يعمله تجاه الغير بدافع المساعدة، وإنه دائمًا عند حسن الظن.

والمهارات تلعب الدور الأساسي في المناخ المدرسي الناجح، فمداخل تتمية المهارات تكون ضرورية في صنع القرارات، وبالتالي صنع التغيير، وبلك بغرض التوحد أو التطابق مع نموذج المدرسة التي نريدها.

وبالنسبة لعملية الاتصال بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية، فكلما سهلت الاتصالات التدريسية، وبين الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية، فكلما سهلت الاتصالات كلما زادت وكثرت جسور الثقة بين العاملين في المناخ المدرسي، وبالتالي زيادة في الشعور بملكية المدرسة من قِبَل الجميم.

^ عندما يشعر الفرد العادي و المدرس و الطالب و الفراش و العامل في المدرسة أنهم متضمنون ومعنيون ومشاركون في اتضاذ القرارات بالمدرسة فإنهم سوف يعملون على أن يكونوا داعمين ومساندين لمدرستهم ولا يمكن أن يعملوا على تخريبها، أي تخريب ما يملكون.

إذن إذا استطاعت الإدارة المدرسية تحويل شعور الأفراد العاملين في المدرسة بأن المدرسة ملكية خاصة بهم فهي بنلك قد أوجدت مفتاح التغيير المفتاح الذي يقود إلى المدرسة الناجحة.

مقاومة التغيير Resistance to Change

إذا ما نظرنا إلى مدارسنا الحالية نجد أنها تسير باستمرار في نفس النهج حيث التقليد Tradition والثبات هو السائد، وعلى الرغم من تدفق الكثير من التجديدات التربوية Educational innovations فالنمط السائد في المدرسة يبقى كما هو أي إن المدرسة لا زالت تقاوم التجديد تقاوم التغيير، وحتى لو كانت هذه التغيرات صعفيرة وتقود إلى فروق إيجابية عما هو موجود، ولو كانت هذه الفروق صعفيرة إلا أن معظم الناس أو العاملين في المدرسة يميلون إلى مقاومة هذا التغيير.

إن مقاومة التغيير وعدم الرغبة في محاولة إيجاد أفكار جديدة (مثل أفكار عصف الذهن) هي الرؤم القاتل والمميت للإبداع والخلق والابتكار والنمو Growth للمدرسة وللعاملين في المدرسة.

هناك الكثير من الأفكار والجمل والتي يكثر استخدامها أو تداولها، وتعتبر من الجمل القاتلة للنمو، وهناك جمل أخرى يمكن اعتبارها مشجعة للعمل والنمو.

وسنقدم للقارئ مجموعة من الجمل (تمثل قائمة) لكي تحدد أمام كل جملة بعلامة (X) إن كانت هذه الجملة من الجمل القاتلة المميتة والتي قد تكون سمعتها في حجرة الدراسة أو حجرة المدرسين أو حجرة المدير أو في ساحة المدرسة.

بعد الانتهاء من هذه العملية عُد ثانية إلى القائمة وضع علامة (O) بجانب كل جملة من تلك الجمل والتي استخدمتها فعلاً.

ربما من الممكن أن تضيف من عندك بعض الجمل التي سمعتها أو

استخدمتها وليست موجودة في هذه القائمة.

(٤-٣) الجمل القاتلة

Killer Statements

«كيف يمكن تدمير الأفكار وتجميد Chloroform التفكير الابتكاري Creative thinking لدى العاملين بالمناخ المدرسي».

- () ()
 - ا- فكرة عظيمة ولكن
 - ٢- ريما لا تعمل.
- ٣- ليست مدرجة في الميزانية.
 - ٤- لقد حاولنا ذلك من قبل.
- ٥- يتعذر بسبب نقص الميزانية.
- ٦- لا يمكن عملها بهذه الطريقة.
 - ٧- إنها مكلفة جدًا.
- ٨- لسنا جاهزين لذلك حتى الآن.
- ٩- فكرة جيدة لكن مدرستنا مختلفة.
 - ١٠ عمل كتابي كبير.
- ١١- علنك الحق نظريًا. لكن هل نستطيع وضعها موضع التطبيق ؟
 - ١٢- ثقيل جدًا على مدير المدرسة.
 - .Too modern حديثة جدًا

- 15- إنها موضة قديمة Old fashion.
- ١٥- المدرسون الجدد يريدون أن يقهموا.
 - ١٦ لدينا الآن مشاريع كثيرة.
 - ١٧ -- ما تريد أن تقوله حقيقة هو....
 - ١٨- دعنا نناقش هذه في وقت آخر.
 - ١٩ نبدأ بأي شيء الآن
- ٠٠- المدرسون ذو الخبرة في المدرسة لا يريدون أن يستخدموا ذلك.
 - ٢١- مبكر جدًا على ذلك،
 - ٢٧- هل من شخص آخر حاول أن يجرب ذلك.
 - ٢٣- نحن أكبر من ذلك.
 - ٢٤- البعض اقترح ذلك سابقًا.
 - ٢٥- دعنا لا نكون خطوة تحت أصابع أقدامهم.
 - ٢٦- دعنا نكون غمليين.
 - ٢٧- دعها على الرف حين الحاجة إليها.
 - ٢٨ دعنا نضيف إلى نلك.
 - ٢٩- للتو عرفنا أنها لا تعمل.
 - ٣٠ إنها ليست كافية جدًا (تمامًا).

٣١- إنها ضد سياسة المدرسة School policy.

٣٢- مَأَذَا تَفَكَّر أَنْ تَكُونَ؟

٣٣- دعنا نكون فريق.

٣٤- لماذا نحاول ثانيًا؟

٣٥- كل وقت نأتي بفكرة.

٣٦ - ماذا سيعمل قليل من التغيير؟

راعال لعبة التغيير

The Change Game

معظمنا تعلم الكثير من السلوكيات من خلال طريقة «اعمل ذلك أو الآخر (وبقصد بالآخر هنا البديل)» هذه الطريقة تعلمناها في البيت وفي المدرسة.

أما إذا أربنا تعلم اللعبة حقيقة فيجب أن نجرب «الشيء الآخر (البديل)» وغالبًا ما يتم إنهاء العمل بأي وسيلة المهم هو إنهاء العمل على مقولة ليس لدينا أو بمقدوريا أن نغير كثيرًا.

وانضرب مثلاً على طريقة «اعمل ذلك أو الآخر»:

١- هل سمعت عن ذلك أه استخدمته ؟

٢- نتاول فطارك وإلا لن...

٣- إذا لم تحل واجباتك فإنك ...

٤ - نظف حجرتك والا سوف...

٥- إذا لم تكن جاهزًا في الثامنة صباحًا فإنك لن تستطيع...

وتعلمنا بهذه الطريقة كيف نقاوم، فالتلميذ الذي لا يحب تناول الفطار يأخذ معه الساندويتش إلى المدرسة من والدته ولكنه في المدرسة يتركه في المقعد أو يعطيه ازميل له.

وتلميذ آخر لكي يحل الواجب بناءًا على تعليمات معلمه وخوفًا من الآخر (العقاب) يغش الواجب من زميله في الحي أو قبل دق جرس المدرسة معلمًا بدء الدراسة.

وكثير من الأشخاص يبتكر ويخلق الكثير من الأفكار والطرق لتجنب البديل الآخر، ولو أن هؤلاء استغلوا ابتكاريتهم هذه فيما ينفعهم لكان خيرًا، ولكن يبقى هدفهم في النهاية اعمل الشيء المطلوب بأي وسيلة.

هناك جزء آخر من لعبة التغيير والتي تظهر دائمًا كمشكلة صعبة في التعامل معها وهمي فعملاً على درجمة من الصمعوبة وهمي القلق Anxiety أو الخدوف Fear من عدم وجدود «نعم» أي الموافقة على التغيير، إن تقديرنا لذائنا يبنى على عدد من الركائز أو الأعمدة Pillars مثال ذلك: (العمل، الأسرة، الممسجد، الكنيسة، العلاقات الشخصمية التحديث الخيسة، العلاقات الشخصمية الرياضية، الخ...).

ومن خلال تجارينا الشخصية يزداد القلق والضغط Stress النفسي عندما نخير بأن كل الذي تم إنجازه في السنوات الماضية لا يعمل أو أنه لا يساير هذا العصر وأن هناك طرقًا ومسارات أخرى أفضل من ذلك.

ويُترجم هذا غالبًا أو يُفهم لدى الكثير من الأشخاص أنه اعتداء شخصى وتهديد مباشر على أهم الركائز في حياتهم العملية. وبالنسبة للأشخاص نوي الركيزة الواحدة (العمل مثلاً) فالتغيير لديهم يُفهم على أنه عدم تقدير لذاتهم وهذا يمثل التهديد الأعظم لهم.

والخوف الناتج من التغيير غالبًا ما لا يكون عقلانيًا Irrational ولكن ومع ذلك فإن هذه العملية تمثل لكثير من الأشخاص واحدة من صراع البقاء وعندها لا تصبح لعبة بل تبدأ لعبة المقاومة لهذه اللعبة.

(٥-٤) الخوف من التغيير المرشي

The Fear of Change Syndrome

ما هو رد فعك عندما يقول لك أحد الأشخاص «أنت نعلم إنك تستطيع إنقاص وزنك قليلاً».

أو هذه البدلة كانت محبوبة ومفضلة وشعبية (الموضة) لسنوات طويلة مضت ولكنها تبقى رائعة علوك.

أو أن سيارتك مظهرها جميل بالرغم من قِدَم موديلها ولكنها أقوى تحملاً من الموديلات الحديثة.

هذه التعليقات وغيرها نجدها كثيرًا ما تخرج من أفواه أناس وخافون التغيير، ليس فقط هم لا يرغبون في التغيير، ولكنهم أيضًا لا يريدون لأي شخص أن يتغير.

إنه يفضل البقاء على نفس تسريحة شعره طوال حياته أو يفضل استعمال سيارته العادية عن شراء سيارة أوتوماتيك بالرغم من قدرته على الشراء.

لا يريد أن يغير مكان عمله بالرغم من توفر فرصمة عمل جديدة له في مكان آخر ويمميزات أفصل.

هؤلاء الأشخاص التغيير لديهم يقلقهم ويهدد تقديرهم لذاتهم.

ولنرى هذا النصوذج لمعلم لا يصب التغيير «أنا لا أهتم بما تمخضت عنها نتائج الأبحاث في مجال طرائق التدريس الحديثة قلديً أكثر من عشرين سنة خبرة تعليمية وحفظت الكتاب المدرسي بأسئلته وأجويته والامتحانات المتعلقة به وأعرف ما يحتاجه الطلاب».

كثير من الأشخاص يحاربون بيأس وغالبًا بمكر ودهاه لكي يوقفوا التغيير من أن يحدث فهم غالبًا يستخدمون العبارات أو الجمل القاتلة كما سبق أن أوضحنا الكثير من هذه الجمل الساخرة أيضًا. فهم ينظمون جماعات للمعارضة في داخل المؤسسة وكذلك ينظمون المعارضة من الخارج لكي يؤملوا الضغط الكافي لمنع التغيير، وهم يحاولون البرهنة والتوضيح أن معايير المدرسة سوف تسقط إذا حدث مثلاً تغيرًا في نصاب المدرس أو نظام الدراسة الفصلي مثلاً بدلاً من المعنوي أو في نظام تقنيات الدرس أو في وقت بداية الدوام المدرسي ونظام المماقت التشجيعية.

هؤلاء من منظورهم أن التغيير يجب أن يتحقق من خلال الخبرة لكل من الأشخاص، المدرسين، المهنبين أو المحترفين، وأن عمليات التغيير غالبًا ما تكون أهم من التغيير نفسه وهذا يصدق على مستوى الأشخاص أو الأفراد أو على مستوى التنظيم داخل المؤسسة.

إن الضوف من التغيير العرضي عامة يرجع إلى التهديد أو الشعور الخوف كما قلنا من نقص نقدير الذات Self esteem أو تولد الشعور Feelings بعدم الكفاء؛ Inadequacy لدى بعض المدرسين أو الأفراد أو نقص لعناصر القوة لدى البعض أو الخوف من المجهول لدى آخرين.

عندما بدأت تجربة تدريس الرياضيات الحديثة في بداية عام ١٩٧٠ في كثير من المدارس في الدول العربية وجدنا المخاوف لدى كثير من المدرسين من هذا التغيير في المناهج وبدأت علميات المقاومة لعملية التطبيق والتشكيك في القدرات المتاحة وخوف كثير من المدرسين ذوي الخبرة الطويلة وأسفهم على أن المعلومات الجديدة ستلفي المعلومات السابقة وكيفية البد من جديد، وإذا كان المعلمون غير متمكنين من هذه المناهج الجديدة فكيف للطلاب.

ويدأت عملية زرع الثقة في قدرات المدرسين من خلال إشراكهم في دورات تدريس خاصة بالرياضيات الحديثة ويمناهج الرياضيات الحديثة على مستوى الدول العربية، ويدأت التجربة ببعض المدارس في بعض الدول العربية، وفي أخرى في كافة المدارس الثانوي، على أساس أن عدد هذه المدارس قليل وحصل التغير فعلاً.

والسؤال الآن كيف يمكن للتغيير أن يحدث Occur بدون الخوف أو القلق أو أن يشعر الشخص بالتهديد من هذه العملية.

لنتعرف على بعض المتغيرات المتعلقة بهذه العملية.

(١-٤) منطقة الكفاية أو الارتياح

Comfort zone

منطقة الكفاية أو الارتياح للفرد هي نلك الجزء من نمط الحياة Life style والذي من خلاله يعمل الفرد جيدًا أو يعمل ما بوسعه، إنها تشمل تلك المساحات والتي فيها يكون الفرد أكثر مهارة وأكثر كفاءة Efficient وأكثر فاعلية Effective وكفاية.

في هذه المنطقة يكون لدى الفرد الثقة في النفس بقدرته على العطاء وهكذا يكون الفرد أكثر ارتياحًا، حيث إن هذه المساحات من خلالها يكون الفرد أكثر نجاحًا Successful ، إنها بالتأكيد تمكننا من الفهم لماذا نقضى أكثر جهدنا وطاقتنا في المحاولة للاحتفاظ بأنفسنا داخل هذه المنطقة المريحة Comfort zone.

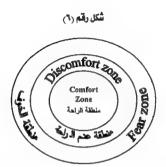
هذا المفهوم له معنى ومن المحتمل ن يأتي هذا المعنى بدون اندهاش وأكثر من ذلك ومع ذلك فنحن مثلاً تحاول أن نحتفظ بالأشخاص الأخرين كما نفهمهم أو ندركهم أن يكونوا، وكذلك نعمل على أن نحتفظ بهم خلال منطقة الكفاية (الراحة) والتي أنشأناها لهم.

ومثال آخر فالتنظيمات تبنى وتعمل أو تتسغل بكثرة من خلالها مناطق الكفاية أو الراحة بنفس الأخلاق التي يتعامل بها الناس.

منطقة الكفاية (الراحة) الشخصية :

إن أفضل فهم لكيف نتعلم، وكيف ننمو، وكيف نتغير، ولماذا يكون التغيير صعبًا Difficult، فكر في نمط حياتك بكونه مركب من ثالث دوأثر مركزية (ذات مركز واحد) كما في الشكل رقم (١).

. كل دائرة تمثل مساحة مختلفة مكونة من التجارب والخبرات Experiences والتي يملكها أو ربما يواجهها.



الدائرة الداخلية Inner circle تمثل منطقة الكفاية أو الراحة للفرد كما أوضحنا وفي هذه المنطقة يدرك أو يفهم نفسه، وهي المنطقة المحددة لأعظم جزء من مفهوم الذات ومستويات المهارة المختلف، إنها منطقة «أنا أكون» وهي تلك المساحة التي من خلالها يعاني الفرد أقل كمية من الضغوط.

Discomfort Zone (בנم الراحة) אום מבה ולאפונה (v-t)

الدائرة الثانية تمثل منطقة عدم الكفاية (عدم الراحة) مثال ذلك المساحات أو الأنشطة أو المهارات التي فيها يعتقد الفرد أنه من الممكن أن يديرها أو يقوم بما بها من أنشطة وأعمال ولكنه سوف يكون هناك بعض المخاطرة Risk ويبقى أنك تستطيع.

ولنوضح بمثال: البعض يعنقد أنه يستطيع أن يتعلم كيف يصدارع الثيران أو يتعلم كيف يقود طائرة أو التحدث إلى ألف شخص أو الغناء في حفل عائلي.

وآخرون يعتقدون أنهم لا يستطيعون أن يفعلوا مثل هذه الأعمال.

وعلى هذا فمنطقة عدم الكفاية (عدم الراحة) للشخص هي مساحة من خلالها يعتقد الفرد أنه يستطيع الأداء باستحسان ولكنه سيواجه بمخاطر في ذلك.

وكلما تطورت معارفك ومهاراتك في هذه المنطقة فإنها يمكن أن تصبح جزءً من منطقة الكفاية أو الراحة لك، ويذلك فأنت تتطور في مساحة جديدة وهي تجربة لتعزيز النفس Self-enhancing فالمدرسون الجيدون يُعْلمون أو لا يُعْلمون أنهم يساعدون بخبراتهم من خلال منطقة عدم الارتباح حتى تصبح هذه جزء من منطقة الراحة للطلاب.

(٤-٨) منطقة الخوف لديك

Your Fear Zone

الدائرة الخارجية تمثل منطقة الخوف، هذه الدائرة توجد من خلالها المعارف Skills والمهارات Experiences والمهارات Skills والتجاهات Experiences والاتجاهات Attitudes والآتجاهات Attitudes والآتجاهات Atcomplishment والآتجاهات على الإنجاز Accomplishment ، حتى المحاولة في هذه المنطقة يمكن أن تكون مقلقة أو مهددة Threatening ، هنا تقع منطقة الخوف من المجهول Unknown أو الخوف من عدم الكفاءة أو عدم الملاءمة أو الخرف من الفشل أو الرسوب Failure أو الخوف من الخزي Humiliation

في بعض الأحيان فإن هذه المخاوف أو الوساوس تكون نتيجة لخبرات مشابهة في الماضمي والتي يمكن إدراكها أو الإحساس بها قبل الرسوب أو الخزى. في بعض الأحيان نكون غير راغبين في الدخول بمخاطرة، ومع ذلك نجد أنفسنا في هذه المساحة والتي من خلالها نحس أو نلمس خطرًا كبيرًا على مفهوم ذائمًا النتيجة غالبًا قلق مرتفع وضغوط وبالتالي فإذا كان من الممكن الانسحاب مباشرة إلى منطقة أكثر راحة أو كفاية يكون هو الأفضل، وبالطبع فإن دفاعنا الجيد هو مقاومة الدخول إلى منطقة الخوف في المقام الأول.

من الواضع أن جميعنا لدينا منطقة خوف ونحن نعي وندرك كل هذه المناطق على اختلافها تؤسس وتعتمد على حاجانتا وخبراتنا ومهاراتنا واتجاهاتنا وميولنا وربما تكون منطقة تمثل منطقة خوف لفرد ما، وفي نفس الوقت تكون هذه المنطقة منطقة كفاية وراحة لفرد آخر.

إن أي فرد سوف يقاوم أن يقع أو يدخل إلى منطقة الخوف بأي وسيلة ممكنة.

ولما كانت منطقة الخوف هذه تعمل على تتمية مشاعر الخوف والقلق والتهديد لمفهوم الذات فإننا نلاحظ أيضًا تغيرات مديكولوجية في أجسامنا، مثال على ذلك كثرة العرق (التعرق) Perspiration والارتعاش أو الارتعاد Trembling والزعيق بصوت عال High voice ، والشعور بغراغ العقل أو عدم القدرة على التفكير، وفي نهاية المطاف يمكن أن يتحوّل كل ذلك إلى رعب Terror ، إن هذه المواقف تحدث للطلاب في مواقف التعلم والتي من خلالها يكونون مرتاحين ويفضلون منطقة الكفاية والراحة على منطقة الخوف.

إنها تحدث للمعلمين عندما يضطر مدراء المدارس إلى إحداث تغيرات كأن يطلب من المدرسين الذين يدرسون الصف الأول أن يدرسون الصف الثالث وهذه تمثل نهاية مرحلة للطلاب، عندئذ نجد أن هؤلاء المدرسين قد وضعوا في منطقة الخوف أولاً لأنهم مهدرسون هؤلاء الطلاب لأول مرة ولا يعرفون نتيجة هذه التجربة مسبقًا هل سنقود إلى النجاح أم الفشل، وإذا حدث الأخير فميكون في موقف السخرية من الزملاء.

وتحدث أيضًا عندما تحدث تجديدات تربوية وتغيرات جدرية في المدرسة في المناهج ويطلب من المدرسين استخدام استراتيجيات جديدة لهذه المواقف حيث المدرسون غير مستحدين لهذه المواقف.

منطقة الخوف هذه تحدث في قطاعات المدرسة نفسها بسبب البُعد عن الواقع.

(١-٤) المعافظة على منطقة الكفاية

Maintaining the Comfort Zone

هل من الممكن أن نتطابق أو تتوحد أو تتكيف مع الرسوب وأعراضه؟

لنأخذ هذا المثال: اختير مجموعة من طلاب المدرسة والذين على وشك الطرد من المدرسة بسبب حالات الغياب المتكررة أو بسبب الغش في الامتحان أو بسبب العدوانية على زملائهم... ولكنهم (المجموعة المختارة) من الذين لديهم القدرة Ability لعمل الجهد والواجب و العمل المدرسي ولديهم القدرة على التعلم.

ويالرغم من ذلك فهم مقتمون أنهم فاشلون في الدراسة وكثير منهم لديهم تثبيت حول فكرة الرسوب وأنهم لن يتمكنوا من الاستمرارية الدراسية.

إنهم لا يتغيرون في العمل حتى لو انتهى، إنهم ربما ينقطعون عن الدراسة ويتحملون لسنوات طويلة النقارير الجافة عنهم.

ومحصلة كل ذلك أن لا أحد يتوقع الكثير منهم، ومع ذلك وفي بعض النقاط الإيجابية عنهم نجد بعض المدرسين ربما يقنعون هؤلاء الطلاب بأنهم يستطيعون عمل شيء ما لكي يتخلصوا من هذا الفشل ما دام لديهم المقدرة على أن يقرأوا ويكتبوا.

ومن خلال توجيهات هؤلاء المدرسين لهؤلاء الطلاب ريما يتشجع أحدهم ويأخذ كتابًا إلى منزله لأول مرة.

وانتصور المشهد الجديد:

هِقَابِلُ الطالب أصدقاؤه بعد الخروج من المدرسة وهو يحمل كتابه» الله. الله إنهم يضحكون إنه يحمل كتابًا إلى منزله، بدأنا نتعلم، بدأنا نستقيم، نوينا النجاح خفنا من المدرسين، مش لاثق عليك الكتاب، من تريد أن تقنع بهذا الكتاب،...

عندما يصل المنزل تقابله أخته وتجري لتخبر والدتها، أخي يحمل كتابًا، يخرج أخوبته لينظروا إلى أخيهم وهو يحمل كتابه، مجادلات، مناذ متى ذلك، نحن لا نعلم إنك تستطيع القراءة.

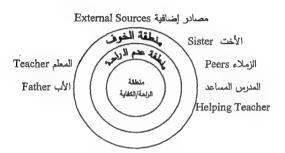
يأتي والده مبكرًا ويسأل ابنه: من أين لك هذا أحقًا هو لك؟ هل تحاول أن تقنعنا بأنك نويت الدراسة الحقيقية؟ لا أحد في المنزل يصدق . ذلك.

في اليوم التالي وفي المدرسة أحد المدرسين الذين يعرفونه «مرجبًا أرى أنك تحمل كتابًا، هل نويت على المذاكرة، ولكن ذلك متأخرًا بالنسبة لك...

وقد يجد من الطلاب من يفرح له ويشجعه على الاستمرار في َ القراءة والدراسة وكذلك من بعض المدرسين.

هنا نجد أن المدرس يساعد الطالب على النمو في منطقة عدم الراحة وكثير من أصحابه أو الذين لهم دلالة وتأثير عليه في حياته ريما يدفعونه خلفًا إلى منطقة الراحة أو الكفاية، والذين هم يجنوا أنفسهم فيها أو يعتقدون ذلك.

والبعض من زملائه يرون أن نموه وتطوره يمثل تهديدًا لهم، وآخرون لا يستطيعون الموافقة على التغيير إنهم يستخدمون استراتيجيات الفشل (الرسوب) من قمع Putdowns وإسكات وسخرية Ridicule وتهكم Sarcasm بما يوافق إدراكاتهم ومشاعرهم.



مثال آخر: «في مناسبات عديدة في المدرسة حيث اجتماعات المدرسية للهذي اجتماعات المدرسين لتقديم مقترحات للتغيير أو مقترحات لتحسين أدوار المدرسة وتعتمد هذه المقترحات على طبيعة وقوة التغيير المطلوب، ويتم تمرير المقترحات إلها شفاهة أو كتابة من المدرسين والذين غالبًا ما تكون نتيجة هذه المقترحات وهم يعلمون أنها مجرد شخيل لمحاضر اجتماع لن يُستفاد منها.

ولكن يحدث أحوانًا أن يتقدم أحد المدرسين المتحمسين للتجديد والتغيير وغالبًا ما يكون من المدرسين المستجدين في المدرسة أو ممن يحملون شهادات عليا بالنمبة لزمائه.

وإذ بالحواجب ترتفع وتومض أو تبرق العيون ويبدأ الجالسون في النظر إلى بعضهم البعض نظرات ذات مغزى، والبعض يلتفت ليهمس إلى جاره، والبعض يغير من جاسته أو يضع يدًا على يده أو رجلًا على رجل «إنه يريد أن يُظهر نفسه، يريد أن يرسم نفسه، يريد أن يجعل نفسه مهمًا في المدرسة، هذه الأفكار لا يمكن تطبيقها،... كلمات تدار في الهمس».

ونادرًا ما يجد دعمًا من الجالسين أو المشاركين وإذا حاول المدرس المقاومة بمعنى الدفاع عن فكرته فإن عشرات من الجمل أو العبارات القائلة ترتفع لتكون حاجرًا أو سدًا لهذه المقاومة.

ونجد الكلام حول هذا المدرس يتسع بين الزملاء عندما لا يكون هذا المدرس موجودًا ويحضوره يتحول الكلام إلى مواضيع أخرى.

إنه ليس أمرًا غير عادي أن نجد مدرسين يحاولون أن يعملوا أو يصنعوا تغيرات في المدرسة يحاولون ويحاولون ذلك أكثر من مرة.

التجربة هذه قد تكون أكثر مرارة لدى مثل هؤلاء المدرسين الذين يرغبون في التغيير ولكن أفكارهم دائمًا تأخذ مكانها في سلة الحفظ والإهمال، ويغض النظر عن الأسباب فإنه من الصحب التغيير على الصحيد الشخصي أو التنظيمي المؤسسي، فالنضال يبقى في الحفاظ على الامتداد من خلال منطقة الكفاية (الراحة) آخذين في الاعتبار القوى المتواجدة وكم ستصمد في سبيل عدم السماح بالتغيير.

(۱۰-t) كيف للتغيير أن يحدث

How Change Can Occur

المدرسة كأي تتظيم لا يختلف عن الأفراد حيث إنهم لا يمكن أن يوافقوا أو يحدثوا التغيير إلا إذا احتاجوا لشيء ما لا يتم إلا عن طريق هذا التغيير.

والناس نادرًا ما يغيرون إلا عندما يكون لديهم تصور في عقولهم،

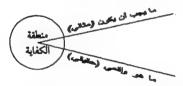
كما لو أن شيء ما يختلف بأفضل مما هو عليه.

فالشخص المدخن الذي يعاني أزمة صدرية يمكن أن يمتنع عن التدخين إذا ما شعر أو تصور أن صحته ستتحسن بعد التوقف عن التدخين.

إذن لكي يتغير شخص يجب أن يكون قادرًا على أن برى بعض الشيء أفضل والذي هو يحتاجه أنهم بحاجة إلى الدافعية Motivation أو المحوافز Drives، ولطالما نحن أو مدرسينا نعمل (يعملون) من خلال مناطق الكفاية أو الراحة فإنه لا توجد حاجة التغيير.

إذن علينا أن نخلق الحاجة Need من أجل أن يحدث التغيير، كما المه يجب أن يكون هناك فرق واضح ومُدرك بين ما يحدث Happening أو ما هو كائن What is وبين ما يجب أن يكون happening

> والشكل رقم (٨) يوضح ذلك : شكل (٨)



الخط السغلي يمثل ما ندركه أو يمثل الحقيقة عن أنفسنا أو ما هو كانن عن مدارسنا، أما الخط العلوي فيمثل كيف تود أن تكون الأشياء.

المساحة المحصورة حيث يلتقى الخطان تمثل منطقة الكفاية

(الراحة) حيث نقضي معظم وقتنا في هذه المساحة.

وعمومًا فالجميع يعملون ليحتفظوا بالأشواء بعيدًا عن التغيير وحتى ندرك بعض الأشياء الأفضل يمكن عندها أن تكون الحاجة إلى التغيير.

وهكذا فالدافعية لا يمكن أن تحدث حتى تظهر أو تحدث تصورات عن الأشياء الأحسن أو الأقضل وعن بعض الأشياء التي يمكن أن نحصل عليها.



إن أكبر دافعية التغير تكون عند أو قريبة عند نقطة التقاء الخطين عندما يدرك الناس ما يجب أن يكون كجزء منفصل عن ما هو كائن، والهدف يظهر أنه غير ممكن الوصول إليه كلما ابتعدنا عن منطقة الكفاية وعندها يمتعون عن التغيير.

وعمومًا فإن التغير في المناخ المدرسي في مجال النمو الإنساني المعرفي أو الانفعالي أو النفس حركي أولاً يحتاج إلى تصدور لما سوف تصير عليه الأثنياء وعملية تقويم شاملة لكيف ستكون عليه الأثنياء لمعرفة الفارق وعندها نحتاج إلى خطة Plan والتي تعمل على امتداد منطقة الكفاية بدون الدخول إلى منطقة الخوف.

الفصل الخامس

مدير المدرسة وتحسين المناخ المدرسي

Principal and School Climate Improvement

- (٥-٠١) مدير: المدرسة كقائد ناجح.
- (٥-٧) عقلانية تحسين المناخ المدرسي.
- (٥-٣) برامج لتطيم إداريي المدارس كقادة للمناخ.
 - (٥-٤) هل مناخك المدرسي قد تحسن.
 - (٥-٥) خدمات القائد المدرسي.
 - (٥-٦) اختيار الاهتمام الأولي.

الفصل الخامس مدير المدرسة وتحسين المناخ المدرسي Principal and School Climate Improvement

(٥ - ١) مدير المدرسة كقائد ناجع

إن الشواهد والأدلة الموجودة تؤكد أن المدرسة هي بمثابة الظل لمدير المدرسة، وإذا اتفقت المدارس على المقولة التي تنادي بان المدرسة يجب أن تزود بالتصميم Designed والبناء الجيد والبيئة الإنسانية للطلاب والهيئة التريسية وللإداريين Administrators الذين دائمًا وفي الغالب يحتاجون لتطوير مهارات إضافية في القيادة Leadership وفي المعرفة Knowledge وكذلك في الاتجاهات Attitudes، فإنه طبقًا لذلك فمدير Principal المدرسة وخلال السنين السابقة كان يُنظر إليه كقائد تعليمي للمدرسة، وإن أعظم وظيفة له هي تحسين التعليم والإدارة المدرسية في كل مستويات المدرسة ابتدائية أو إحدادية أو ثانوية كان يُنظر إليها دائمًا من قبل المولفين الذين يكتبون تقارير الأبحاث وفي الكتب المدرسية الخاصة بالإدارة المدرسية أن الإدارة المدرسية هي مركز قيادي ومرجع خاص بالإدارة المدرسة التعليم.

ولأهمية الدور والجهود المبنولة لتحسين الصعورة للإدارة المدرسية فقد اقترح مجموعة من الوسائل لتحسين مساهمة مدير المدرسة كقائد تعليمي Instructional Leader من قبل الكثير من المولفين المجددين ورواد التربية واتفقوا على أن إداري المدرسة هو أولا وفي المقام الأول قائدًا للمناخ وأن مفتاح وظيفته هو تحسين المناخ المدرسي وتحسين البيئة

التعليمية Learning environment ، وأن تحسين المدرسة يبدأ بالإداري وربما يكون ذلك في الاتجاه المضاد لمفهوم القادة في كثير من المدارس والذين يتعلقون بالتغيير، ولكن التغيير للغير مثل الطلاب، الهيئة التدريسية، على التغيير في أنفسهم.

فلو أن الإداري رغب في أن يغير نفسه فإن مهمته الأولى تصدح في مدى مطابقة أو مقارنة قوته أو ضعفه كقائد للمناخ المدرسي.

مثل هذا الحكم يضرب كمثّل أو كنموذج للإداري الذي يجسد أو يشخص Personalies فلسفة المدرسة ويري أن أفعاله من الممكن أن تطبق ما ينادي به ه. توماس جيمس والذي يرى بأن السلطة الحقيقية التي يجب أن تُمنح للقيادة في المجتمع تلك التي تفضل الإهناع Strength على القوة Strength وأن القيادة امتياز يُمنح خارج الارتباطات المعرفية أو العلاقات البينية وتتميز بالسلوك الكفء والقدرة الإدارية Ability

إن وظيفة أو عمل الإداري كقائد للمناخ هو تزويد القيادية ونظام للمحامدية system يتطابق أو يتناغم مع فلسفة المحرسة المؤسسة على قوى المهام Tasks للهيئة والإداري والوالدين والطلاب.

والإداري يعمل مع زملاء المهنة وأصدقاء المدرسة على تزويد القائد الأساسي لأجل تحديد حاجات تحسين المناخ المدرسي عن طريق:

١ - صيغة الأهداف لوصف التحسينات المطلوبة.

٢- اختيار أهداف إدارة المشاريع والتي تتسم بقابليتها للقياس.

- ٣- ابتكار الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الموضوعية.
 - ٤ -- تنفيذ هذه الاستراتيجيات.
- حقويم التقدم بإيجاد نقاط المراقبة وكمذلك الإنجاز الدوري لعرفاء الفصول.
 - ٦- تحسين كل مشروع في ضوء عمليات التقويم.

وهذه العمليات مشروحة في الفصل الخامس «كيف تصبيح قائدًا للمناخ».

ويضيف Charles F. Kehering إلى أن القيادي يجب أن يتميز دائمًا بالبحث، والبحث كلمة ربانة وعالية قد تفزع أو تخيف الكثير من الناس، فالبحث لا يحتاج كل ذلك فهي عملية بسيطة، البحث الأصلي أو الأساسي لا شيء بل حالة عقلية، صداقة، اتجاهات محببة نحو التغيير... الخروج للنظر إلى التغيير بدلاً من الانتظار له حتى يأتي.

البحث للناس العمليين هو جهد و مجهود لعمل الأشياء على أفضل صورة ولا يمكن أن يضبط على زر منبه النوم.

البحث هو عقلية حل المشكلات Problem-Solving mind وهو يتناقض مع مقولة دع العقل وحيدًا مرتاحًا.. إنه عقل الغد بدلاً من عقل الأمس..

(٥-٧) مقلانية تعسين المناخ المدرسي

School Climate Improvement Rationale

غالبًا ما تكون ألرغبة لإداري المدرسة في تتمية الأساس المنطقي أو العقلائي في عمليات تحسين المناخ المدرمي (الفصل التاسع) لماذا يفعلها؟: المنطقية لتنظيم المناخ المدرسي تتمثل في مصادر للمفاهيم Concepts والمقتبسات Quotations والكير منها ريما يكون نافعًا للإداري لتوضيح تفكيره وكذلك في تطوير عرضها ونمذجتها، وهو ريما يحتاج إلى تحديق النظر جيدًا في أمور تحسين المناخ المدرسي.

(٥-٣) برامج لتعليم إداريي المدارس كقادة للمناخ

Programs for Educating School Administrators as Climate Leader

إذا ما راجعنا عمليات تزويد إداريي المدارس في المبابق بالغرص المخططة والمرمدومة للحصول على القدرات والمهارات الضرورية اللازمة لتزويد قادة تحسين المناخ المدرسي نجدها كانت دائمًا قاصرة وناقصة، وعلى الساحة العالمية جرت محاولات ليناء مجموعة من البرامج بهدف تدريب قادة تحسين المناخ من الإداريين، ويناءً على التمارين والتدريبات التي قدمت في أنظمة هذه المدارس فكانت النتائج أنه لتنظيم مثل هذه البرامج فإن كل نظام مدرسي مطالب أساسًا بإنجاز ما يلى:

- ١- إدارة القطاع التعليمي يجب أن تصمم أو تؤسس بهدف تزويد المجتمع بالقادة القادين على تحسين المناخ.
 - ٧- مطلوب تعاون المعلم مع إداريين آخرين في تنظيم خطة العمل.
- ٣- تقدم قائمة ببرامج القطاعات المدرسية وكذلك بالمتطوعين والذين لهم
 ميول إدارية ليلتحقوا في هذا البرنامج.
- ٤- زملاء العمل أو الغريق ينظموا بحيث ينقسموا إلى مجموعات صغيرة
 من ثمانية إلى اثنتا عشرة إداري وكل فريق مصغر ينظم تعلم
 النشاطات المطروحة.

 كل إداري مشارك بطور مباشرة نموه المهني في البرنامج والمرتبط بمشاريم تحمين المناخ المدومين.

 ٦- الإداريون المشاركون عليهم أن ينتهوا من برامج قطاعاتهم المدرسية محكا.

والجدير بالذكر أن الفصل الخامس يزوينا بمدى من الخيارات في كيفية التعامل مباشرة مع مشاكل المناخ المدرسي وافتتاح أو إعلان مشاريع التحسين.

ويمكن أن تعتبر الفصل الخامس برنامج البناء الشخص، وعندما يرتبط هذا الفصل الخامس مع الفصل السادس والفصل التاسع من هذا الكتاب، فالفصول السابقة الذكر تتعلق وياختصار بالأسئلة التالية:

١-- كيف لشخص ما أن يعرف أن مناخه المدرسي إيجابي؟

٢- كيف يمكن للمناخ المدرسي أن يتحسن؟

٣- ما مسئوليات الإداريين بالنسبة لتحسين المناخ؟

٤- ما العمليات التي يمكن أن تُستخدم لتزويد القائد المدرسي للقيام بمشاريع
 تحسين المناخ المدرسي؟

ره-٤) هل مناخك الثدرسي قد تحسن ؟

قائمة لادارى المدرسي

A Checklist for the School Administrator

الأخ/ إداري المدرسة

خلال المداوات الثلاث الماضية ما التحسينات المناخية التي بمت في مدرستك؟ هذه قائمة لمقياس متدرج الصفات التي تحدد طبيعة ومدى صحة المناخ المدرسي الذي تعمل فيه، هذا المقياس مصمم لتقييم المستجيب أو القارئ من خلال تحليله التحولات والتي من خلالها فإن التحسينات قد أدخلت حديثًا في التخطيط والفهم والأخلاق العالية والمشاعر نحو الغرض من نظام تحسين المناخ المدرسي.

وبالرغم من أن كثيرًا من المدارس نقوم بالتحسينات إلا أن النتيجة غالبًا ما تكون سعيدة أو ناجحة أو تمثل أزمة Crisis على صعيد المناخ.

مقياس التحدى لإدارى المدرسة

خلال السنوات الثلاث الماضية فإن البرامج المخططة لتصمين المفاخ قد حدثت					
غير معروفة	لرمدت دائما	تغر	في المقاصيات	of Errally	محددات المذاخ المدرسي
					محددات البرنامج
					١- الفرصمة المتعلم النشط
					٢- الأداء الفردي
					٣- التوقعات
					٤- بيئات التعلم المختلفة
		1			٥- المنهج المرن
	1				٣- الشاطات اللاصفية
					٧- دعم أولويات نضج المتعلم
					٨- محددات قواعد التعاون
					9- أنظمة المكافأة المختلفة

خلال السنوات الثلاث الماضية فإن البرامج المخططة لتحسين المناخ قد حدثت					
غور معروفة	. لومنت دائمًا	1 Me. 3	قي المقاسيات	والتظام	محددات ألمناخ المغرمني
					محددات العملية
					١- القدرة على حل المشكلات
					٢- استمرار تحسين أهداف المدرسة
					٣- التعرف والعمل تجت الضغوط
					٤- الاتصالات الفاعلة
					٥- المشاركة في صنع القرار
					٦- الاستقلالية مع المحاسليية
					٧- استراتيجيات التدريس الفعالة
					٨- القدرة على التخطيط للمستقبل
					محددات المادة
					١- الموارد الكافية
'					٣- الدعم وكفاءة النظام اللوجستي
					٣- مناسبة زراعة المدرسة

كيف تصبح قائد مناخ مدرسي

Becoming a School Climate Leader

(٥--٥) خدمات القائد المدرسي

Leadership Services

إداري المدرسة يستطيع أن يصنع الفروق والتغيرات أو الاختلافات بين مدرسته وبين المدارس الأخرى. ففي المدارس التي تتقدم بسرعة من النظرية إلى التطبيق تقاد بتوجيه Directed شخصي «تغير في توجهات الإداري» ويصيغة بسيطة جدًا، فالمدير يعرف أين يسير، يقرأ بتوسع، يستمع إلى المعلمين وإلى الخبراء الآخرين ويتكيف مع الضغوط التي ممكن أن تواجه المدرسة من مصادر كثيرة، هذا المدير يمكن القول أنه طور ومي قلسفته في التعليم.

وطبقًا للمناخ المدرسي وتحسيناته في احتواء وتضمين الزملاء وأعضاء الهيئة والأقارب والطلاب فإن الإداري يجب أن يزود بخدمات القيادة المدرسية المبعة كما وربت في الفصل الأول وهي كالتالي:

- ١- تقييم حاجات تحسين المناخ المدرسي.
- ٧- صياغة الأهداف التي تصف التحسينات المطلوبة.
- ٣- تعديل الأهداف المشاريع القابلة التتفيذ أو الاستخدام Manageable
 مع أهداف قابلة للقياس.
 - ٤- تقديم النصح Devising لاستراتيجيات بهدف تحقيق الأهداف.
 - ٥- تضمين هذه الاستزاتيجيات.
 - ٦- تقويم النمو بإنشاء نقاط تدقيق أو فحص دوري.
 - ٧- تحسين كل مشروع في ضوء عمليات التقويم.

نلاحظ أن الأفكار المتضمنة في هذا الفصل مجتمعة مع تلك التي في الفصول المتبقية تزودنا بخطوط إرشادية موجهة ونشاطات محددة لتحسين المناخ المدرسي تعود أو ترجع إلى القائمة الموضحة، وهذه المقترحات Suggestions مفيدة على وجه الخصوص في:

- ١- تقييم حاجات تحسين المناخ المدرسي.
 - Y- صياغة الأهداف Setting goals.
 - ٣- ابتكار الاستراتيجيات.
 - ٤- تضمين الاسترأتيجيات.
 - ٥- تقويم التطوير والنمو.

(٥-٦) اختيار الاهتمام الأولي:

كيف يمكن أن يبدأ الفرد؟ الفرد يمكن أن يبدأ بتقويم سلوك قائده المدرسي الشخصى أو المهني وأن يستخدم هذه المعلومات في تقديم و كتابة خطة لتحسين نشاطاته الشخصية والمهنية والمعرفية كقائد المناخ.

أو يمكن أن يبدأ بتقييم شامل المداخ التنظيمي المؤسسي في مدرسته ويستخدم هذه المعلومات لتغريد قليل من المشكلات الرئيسية المناخ والتي تمثل المواجهة القوية والعنيفة لجهود التحسين له والهيئة.

أو ربما هو يرغب في أن يباشرهما أو يعمل بهما في نفس الوقت، والإداري ربما يرغب في استعمال القائمة التالية لتوضيح توجهاته لجهوده الأولية أو اهتماماته الأولية :

قائمة الاهتمام الأولى

أنا أعتقد أنني يجب أن أبدأ مشروع تحمين المناخ المدرسي باستخدام :

١ - اختيار الاهتمام الأول :

الإداري ينظر إلى نفسه الإداري يقيم نشاطاته كقائد منها الشخصية والمهنية - يستخدم البيانات من عمليات التقييم انتعميم خطة التحسين الشخصية والمهنية بحيث يرفع من مستوى مهاراته كقائد مناخ.

٢ - اختيار الاهتمام الثاني:

الإداري ينظر إلى مدرسته عن طريق تقييم المناخ الكلي للمدرسة ويستخدم هذه البيانات لعزل القليل من مشكلات المناخ الرئيسية في المدرسة - يكون فريق تخطيط لابتكار مشاريع وأنشطة التغلب على مشكلات المناخ والتي قد سبق أن حُرفت وحُددت.

٣ - اختيار الاهتمام الثالث :

الإداري ينظر إلى نفسه وإلى مدرسته، ومدر المدرسة بختار التغلب على كلٍ من الاختيارين السابقين في نفس الوقت، ومع الاختيار من الاهتمامات الأولية هناك ستة أهداف متتابعة Sequential goals أو خطوات نتبع وهذه الأهداف أو الخطوات متلائمة مع كل اهتمام.

سنة أهداف منتابعة مقترحة لكي تصبح قائدًا للمناخ المدرسي والمدخل ليرامج تحسين المناخ الهدف الأول :

ومنع فهمك للمناخ المدرسي، شارك الهيئة الإدارية، تعرّف على دور القادة في خلق مناخ مُحمن Improved Climate.

ولتحقيق هذا الهدف هذاك مجموعة من الخيارات:

- أ اقرأ الكتب، المقالات، الدراسات والبرامج العلمية في تنظيم المناخ وكيفية مشاركة الهيئة الإدارية.
- ب تحدث وناقش المدراء المقيمين (السابقين) ومراقبي المدارس والأساندة
 المختصين في النشاطات المرتبطة بمشاريع تحسين المناخ.
- ج زيارة المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية والتخصصية والتي تم
 فيها مشاريم تحمين المناخ.
- د خاطب وناشد المصادر البشرية أو أصحاب المؤسسات الإنسانية ازيارة مدرستك واعمل مع أعضاء الهيئة بالمدرسة وأعضاء المجلس بالحي وأولياء الأمور وآخرون في مشاريع تصين المناخ المدرسي.

كيف تشرع في ذلك :

- العودة إلى نشاط (١) الفصل المادس الخاص بالنشاطات الخاصة من هذا الكتاب الختيار القراءات في المداخ المدرسي ومشاركة الهيئة الإدارية.
- ٢- بالعودة إلى نشاط (٢) في الفصل السادس قم بكتابة أسماء الإداريين
 المُدَربين والأساتذة المختصين والمشاركين في تحسين المناخ.
- ٣- بالعودة إلى نشاط (٣) في الفصل الممادس المصادر البشرية لكتابة
 الأسماء للمدارس المشاركة في مشاريع تحسين المناخ.

الهدف الثاني :

أن تقرر فيما إذا كنت فعلاً ترغب في أن تلزم نفسك أن تكون قائدًا Your مدرستك أو في مؤسسة في مجتمعك community.

خيارات تحقيق هذا الهدف :

أ - اكتب تحليلاً مختصراً للاتجاهات Attitudes والمهارات Skills التي سوف تحتاجها لكي تصبيح قائدًا في مدرستك، وهل عند ذلك ستصبيح لديك الرغبة لكي تلزم نفسك لأن تتعلم وتطبق وتمارس هذه الاتجاهات والمهارات ؟

ب - اقرأ على الأقل مجموعة الإصدارات التالية:

- Benne, K., and Bozidar Muntyan: Human Relations in Curriculum change.
- 2- Campbell, C. M.: Practical Applications of

Democratic Administration.

وتوجد نسخة عربية مترجمة لهذا الكتاب يعنوان:

«نحو مدارس أفضل» كيمبول وايلز، ترجمة: فاطمة محجوب.

- 3- Fleishman, E. A.: Leadership Climates and Supervision Behavior.
- ٤- عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة
 قار يونس، بنغازي، ١٩٩٤.
- ٥- الغريب زاهر إسماعيل: تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم
 الكتب، القاهرة، ط١، ٢٠٠١.
- آحمد إسماعيل حجي: اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط١، ٢٠٠٢.
- ٧- جابر عبد الحميد جابر: سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم، دار
 النهضة العربية، القاهرة، ط٦، ١٩٨٢.
- ج اقرأ نظرية Mc Gregor's (X و Y) وحدد ما يمكن أن تعمله لكي
 تملك نظرية Y وهل يمكن أن ترقى بنفسك إلى الأعلى عند تطبيقها.

والجدير بالذكر أن العالم ماك جريجور (Mc Gregor) عربض وجهتي نظر حول الإسان في المنظمات، واحدة تسمى نظرية X والثانية تسمى نظرية Y.

وتقوم نظرية X على الافتراضات التالية(١):

Stephen J. Krezewich: Administration of Public Education, pp.(^4-95), New York, Harper, Row Publishers, 1964.

نظرية "X" :

- الإدارة مسئولة عن تتظيم عناصر الإنتاج ومكوناته: المال والمادة والآلات والناس في مصلحة الاقتصاد العام.
- ٢- بالنسبة للعنصر البشري: هي عملية توجيه جهودهم وحفزهم وضبط
 تصرفاتهم وتعديل سلوكهم ليناسب حاجات المؤسسة أو المدرسة.
- ٣- وعليه يكون الناس ملبيين- لا يميلون إلى المكافأة- يعاقبون- يجب
 ضبطهم وتوجيه أنشطة وأعمالهم.
- الرجل العادي بطبيعته غير محب للعمل- كسوف- يشتغل قليلاً بقدر الإمكان.
- حسول وغير موثوق به وليس لديه الطموح- يكره المسئولية- يفضل أن
 يقاد من الخارج من سلطة أحلى.
 - ٦- هو وراثيًا انعزالي- تختلف حاجاته عن حاجات المنظمة.
 - ٧- هو بالطبع يقاوم التغيير.
 - ٨- هو غبى، غير واع تمامًا.

نظرية Y بعكس نظرية X، وتنص نظرية Y على :

- ١- الناس يحبون العمل مثل اللعب.
- ٢- الناس يجادلون بناء علاقات اجتماعية.
 - ٣- الناس لا يفضلون الوحدة.
- ٤- الناس يوجهون أنفسهم بأنفسهم بالطبيعة.

- الناس يحاولون ضبط أنفسهم بأنفسهم وفي العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي وإفقوا عليها.
- ٣- الناس بطبيعتهم مبدعون Creative ويمكن حثهم أو ترغيبهم التغيير
 الخلاق.
 - ٧- الناس يعمدون ويبذلون قصاري جهدهم للأحسن في أعمالهم.
 - ٨- تحقيق هدف المؤسسة يؤثر على الرضا النفسي للعاملين.
- و- في الظروف الصحيحة يحاولون البحث وتحمل المسئولية وإسراز مواهيهم وقدراتهم وأصالتهم لحل مشاكل المؤسسة(١).

خيارات لتحقيق هذا الهدف :

- أ اكتب عبارات مختصرة تصف فيها فهمك أو إدراكك لتعليمات القيادة Leadership والتي ترغب في اقتراحها وحاول أن تجريها في مجموعات صغيرة من زملاء المهنة وتشمل الموجهين أو المشرفين التربويين أو المدراء المابقين.
- ب- اسأل أعضاء الهيئة أو الغريق المصغر الداعم والذي اخترته من بين اعضاء هيئتك لاستعمال ولتحديد أحكام وتعليمات القيادة من خلال المعتبيان وصف سلوك القيادة Description Questionnaire والدذي نرمنز لمه بالرمز (L.B.D.O).

⁽i)Thomas J. Sergiovanni, and Robert Starrat: Supervision Human Perspectives, McGraw Hill Inc., New York, 1979, p. (10).

ج - ضع تصميمًا مكتوبًا لخطة تتموية مهنية وشخصية تتضمن تعليمات
وأحكام القيادة المطلوبة، ثم كون فريقًا من الزملاء يساعدونك في نموك
الشخصي والمهني.

كيف تشرع في ثلك :

1 - التعرف على قائمة (L.B.D.Q) استبيان وصف سلوك القائد.

٧- ارجع إلى نشاط ٦ الفصل السادس.

٣- ارجع إلى الفصل الخامس- خدمات القيادة المدرسية السبعة.

ولعل من أهم بنود هذا الاستبيان «وصف سلوك القيادة» (L.B.D.O):

١- الإيمان بالكرامة الإنسانية واحترام الإنسان.

٢- نجاح المدرسة من خلال كونها جزءًا من المجتمع.

٣- تكون القرارات الهامة بالمشاركة الجماعية.

 ٤- إشراك المدرسين والتلاميذ والإداريين الأخرين في حل المشكلات المتعلقة بالمدرسة.

٥- العدالة وعدم التحيز إلى أي مدرس أو تلميذ أو إداري.

٦- خلق جو من الحب المتبادل بين المدرسين وأعضاء المناخ.

٧- إتاحة الغرصة للمدرسين لمساعدة بعضهم البعض على التكيف داخل
 المناخ المدرسي.

٨- توجيه جهود العاملين في المدرسة نحو تحقيق أهداف المدرسة.

- ٩- شعور كل مدرس أنه يشعر بالمساواة مع زمالته.
- ١٠ تأمين الراحة والطمأنينة للعاملين بالمدرسة وللطلاب.
 - ١١ -- مساعدة المدرسين في ترقياتهم وتحسين رواتبهم.
 - ١٢- إخبار المدرسين بالإجراءات التي أنوي القيام بها.
 - ١٣- احترم واقبل الالتزامات الخاصة بالمدرسين.
- 15- استمع إلى آراء ومقترحات العاملين في المناخ المدرسي.
 - أثق دائمًا بقدرات العاملين معى في المدرسة.
- ١٦- دائمًا أتشاور مع أعضاء الهيئة قبل اتخاذ الإجراءات المتعلقة بهم.
 - ١٧- أتحاشى الإجراءات التي نقال من أهمية المدرسين والطلاب.
 - ١٨ -- أمنح الغرص للمدرسين والطلاب للنمو المهني والأكاديمي.
 - 19- أحاول دائمًا تأمين الوسائل التعليمية الخاصة بالأقسام.
 - · ٢- أجعل دائمًا قنوات الاتصال مفتوحة مع العاملين معى.
 - ٢١- أتفهم أهداف المدرسة جيدًا.
 - ٢٢- أقدر المدرسين أثناء زياراتي للفصول.
 - ٢٣- أسهم بقدر الإمكان في وضع أهداف المدرسة.
 - ٢٤- أقدر بامتنان كفاءة وفاطية المدرسين النشيطين.
 - ٢٥- أستفيد من مصادر المجتمع المحلي.
 - ٢٦- أتمتع بمهارة القيادة الديمقراطية التربوية.

- ٧٧ أشجع المدرسين على استخدام طرائق تدريس جديدة.
 - ٢٨ لدى المهارة العالية في عمليات التقويم الذاتي.
- د اعمل قائمة بالمشروعات التي يمكن أن تأخذها لتجعل مدرستك أفضل
 من نظرية Y المدرسية والتي سبق الإشارة إليها، ثم بعد ذلك أجب عن النقطئين التاليتين:
- ١ كيف ترى نفسك وأنت تعمل مع الناس لكي تتفذ هذه المشاريع
 الخاصة بمدرستك.
- ٢- اعمل تحليلاً لمجالات القوة لديك في أثناء وصولك كقائد للمناخ
 في مدرستك أو مجتمعك.

كيف تشرع في ذلك:

- ١- بالعودة إلى نشاط ٤، نشاط ١٤ ونشاط ٢١ في الفصل السادس.
- ٢- العودة إلى نشاط ١١ من الفصل السادس للتواصل مع تحليل مجالات القوة.

الهدف الثالث :

وضح والزم نفسك بأحكام وتعليمات القيادة المدرسية والتي ترغب أو تفترض وجودها في مدرستك أو مجتمعك.

الهدف الرابع:

تحديد وتعريف مشكلات المناخ حمب أولويتها في مدرستك.

خيارات لتحقيق ذلك الهدف:

- ١ اقرأ الصحيفة أو المستند الخاص بعمليات تقييم المدرسة أو الشخص
 (أو الكتب المتوفرة في عمليات التقويم).
- ٢- تصدرف حرية في المناقشات مع أعضاء الهيئة والطلاب لتعريف
 وتحديد مساحات المشكلات في المناخ المدرسي وماذا يمكن أن تكون
 أو تستطيع أن تكون عليه المدرسة.
- ٣- الاستفادة من الاتفاق في الرأي في المهام كمدخل لتعريف وتحديد أولويات مشاكل المناخ في مدرستك.
- أشرك أعضاء الهيشة والطلاب في جلسات الابتكار واكتشاف أفكار مفاجئة وجديدة لتحديد مشكلات المناخ واقتراح البدائل.
 - ٥- إدارة تنظيم وتقين أدوات المناخ في مدرستك.
- ١- إدارة البروفيل الخاص بالمناخ المدرسي في مدرستك وتحديد أولوية المشكلات في هذه المساحة.

كيف تشرع في ذلك:

- أ العودة إلى نشاط ١١ الفصل السادس الاستخدام «التصورات للإمكانية»
 تحديد مجالات القوة.
- ب- عودة إلى نشاط ٧ الفصل السادس وإلى الفصل الخامس الكتب التي يستحسن للمدير قرامتها والاطلاع عليها ومدخل مهام التشاور أو الاتفاق في الرأي.

- ج- عودة إلى نشاط ١٢ الفصل السادس لشرح أفكار عصف الذهن لتقهم فكرتها والاستفادة منها.
- د عودة إلى نشاط ٢٥ الفصل السادس وكذلك العودة إلى الفصل الرابع
 الخاص بعملية تنظيم تحسين المناخ المدرسي.
- عودة إلى نشاط ١٦ الفصل السادس وكذلك الاستفادة من بروفيل
 (ملامع, المناخ المدرسي وتطبيقه.

الهدف الخامس:

أشرك الناس من أفراد المجتمع في تحسين مناخ مدرستك.

خيارات لتحقيق هذا الهدف :

أ - ألزم نفسك واعمل مع أعضاء الهيئة من مدرسين وإداريين في برنامج
 للنمو الشخصى والمهنى،

ب- استخدم تموذجًا للتخطيط مستهلاً بمشاريع تحسين المناخ المدرسي.

 ج- نظم فريق من الزملاء للتغلب على الفردية وذلك بالبدء بمشاريع تحسين المناخ المدرمي.

كيف تشرع في ذلك:

- ١- بالرجوع إلى نشاط ٦ الفصل السادس لتكوين فريق الزملاء للمشروعات.
- ٢- عمل مشروعات مدرسية منتجة مثل الألبان وعسل النحل والتجفيف ومشروعات خاصة بالنجارة أو بيع اللوحات الزيئية من عمل الطلاب والمعلمين.

حاول أن يكون فريق الزملاء لمشروعات تحمين المناخ المدرسي نشطًا
 وفاعلًا.

الهدف السادس:

اعمل تصميمًا لبرنامج إبخال الإصلاحات ونظامًا للتغنية المرتجعة (المرتدة) وكذلك الفريق المشارك في تحسين المناخ المدرسي.

خيارات لتحقيق هذا الهدف: عيارات لتحقيق هذا الهدف:

- أ اعمل تقريرًا يحدد المسئولية لكل عضو في الهيئة متكفلاً برنامج
 شخصي ومهني للنمو.
- ب- صمم تقنيات أو فنيات مبسطة للفريق، ومن ثم تقديم تقرير لكل
 أعضاء الهيئة والمجلس والمجتمع المحلى.
- ج تحديد الأشخاص الغرباء والمحليين الذين يقودون عملية الفحص المنظم لنوعية وجَودة تنظيم مناخك ويقومون بتقديم تقرير للهيئة ويوضحون أين المناسب للمجلس في التعليم والمجتمع.
- د هل أعضاء الهيئة بتبعون أسلوب حل المشكلات لكي يحصلوا على
 تغذية رجعية.

كيف الشروع في ثلك :

- ١- سجل تواريخ الجلمات في روزنامة النشاطات الأساسية واحتفظ بها.
- حودة إلى النشاط ١٧ الفصل السادس من أجل المناقشة للواقع أو
 الحقيقة.

- ٣- حدد المصادر البشرية (الإنسانية) من الناس المتوفرين لديك والذين يحددون نوعية مناخك المدرسي.
- عودة إلى الفصل الخامس الكتب، التقارير والمراجع نحو العنصر
 الإنساني المتوفرة في مكتبة المدرسة والشروح للعمليات الخاصة بحل
 المشكلات.

منخص تعمل المدير الذي يبدأ في تحسين نوعية مناخه المدرسي:

١- البدء بالقليل من المشاريع المكفولة والتي تكون أقل مغامرة.

٢- عمل تقييم لكل من:

أ - مهارات القيادة الشخصية.

ب- المناخ النتظيمي.

 ٣- تطوير خريطة للعمل من خلال خطة النمو الشخصي أو فصل مساحات من مشكلات التنظيم الأساسية وتكوين فريق تخطيط مناسب لذلك.

٤ - استخدام نموذج للتخطيط.

٥- إيجاد الهيئة من الطلاب والمشاركة من المجتمع بقدر الإمكان.

٦- تطوير المشاريع والتي يمكن أن تنجز والتي هي مضمونة النجاح.

الفصيل السيادس النشاطيات لتطويسي مشاريسع تحسين المناخ المدرسي

Activities for Developing School Climate Improvement Projects

- (۱-٦) مقدمة.
- (٢-٦) نشاط القراءة.
- (٣-٦) المناقشات مع مدراء آخرين.
 - (۱-۶) نظرية X ونظرية Y.
 - (١-٥) الذات الإنسانية.
 - (٦-٦) تكوين فريق العمل.
- (٧-٦) عمليات ومهام الإجماع على الرأي.

القصل السادس

النشاطات نتطوير مشاريع تحسين المناخ المدرسي Activities for Developing School Climate Improvement Projects

: ania (1-1)

الاختيار من التعيينات أو التحديدات والتتقيحات المتتالية للمقترحات المنوي القيام بها في الأهداف المسئة السابقة الذكر وأنشطتها والتي وصنفت في القصل الخامس يمكن أن ينظر إليها كتحليل أو بلورة لأين يقف وماذا يكون الإداري وكيف مديجهز للتكفل بالوظيفة والمسئوليات لقيادة المناخ المدرسي.

في هذا الفصل التركيز سيتحول إلى التركيب أو التآلف مع مجموعة من الأنشطة المرتبة وعددها ٢٤ نشاطًا، وهذه الأنشطة مرتبة ومأخوذة من المشاريع التي تتميز بالسهولة والبساطة (نشاط ١) إلى الأمور المعقدة مثل التنظيم والقراءة هذه لا تحتاج إلى أنشطة كبيرة للوصول إلى تصورات الإمكانية للأعضاء (نشاط ١٠).

إن استعمال كل هذه الأنشطة أو توليفات منها يمكن أن يوجد ارتباطات مختلفة لساحة العمل لجهود الإداريين وأفكارهم ويوجه تحسين المناخ المدرسي نحو مسار أوسع مما يمكن أن يأمل القيام به أو تحقيقه على صعيد المناخ المدرسي.

ر٢-٦) نشاط ر١): «القراءة Reading»

يمكن اعتبار عدد من القراءات المدونة أسفل جديرة بالاهتمام: المراجعة

- 1- CFK Ltd. Occasional Paper, The Principal as the School's Climate Leader: A New Role for the Principalship.
- 2- Crisis in the Classroom: The Remarking of American Education, by Charles E. Silberman.
- 3- Life in the Classrooms, by Philip W. Jackson.
- 4- Mumarizing the School: It's Meaning the Principal's Role, and Several Approaches, NASSP Bulletin No.361.

حميع الكتب التي نكرت في الفصل الخامس.
 ر٣-٣٠, نشاط ٢٠):

«لمناقشات مع مدراء آخرين ممن يشاركون في برامج تحسين المناخ المدرسي».

تحدث مع الإداريين المستخدمين في مشروع المناخ وكن حرّا في مخاطبتهم بالهاتف أو بعمل تسجيلات معهم لعمل قائمة بإعداد المدرمين أو المربين والذين لديهم قابلية المعرفة Knowledgeable حول تحسين المدرمين.

(۱-۱) نشاط (۲):

«زيارة المدارس المدمجة في مشروع المناخ المدرسي».

من الممكن أن زيارة مواقع المدارس سوف تعود بالنفع للحصول على أفكار جديدة نظرًا لتتوع بيئات هذه المدارس.

ويجب على أي فرد يقرر أن يستخدم هذا الخيار أن يتفضل بالتواصل مع الأفراد المعلين في المراحل المتقدمة من الزيارة.

(۱–۵) **نشاط** (۶) :

McGregor's theory نظریه (Y) له مکجریجور (X) ونظریه (X)

يمكن الموافقة بصورة عامة على أن الإداريين لديهم أنماطًا مختلفة وهذه تتنوع من الانفتاح القليل والديمقراطية من جهة إلى الانفلاق القليل أو التسلطية Authoritarian في الجهة المقابلة.

إن أحد أفضل المقالات في هذا الموضوع هو «الجانب الإنساني في المشاريع الجريثة» من تأليف دوجلاس مكجريجور، في هذا المقال يمكن ملاحظة التوضيح والشرح حول المداخل الإدارية المختلفة وأيضًا تأثيراتها المختلفة والتي ربما تؤثر في التنظيم المتبع.

ر٦-٦) نشاط ره) :

«الذات الإنسانية وعمليات تقييم المدرسة».

حيث إن الصراع لدى المدراء يظهر مع مشكلة كيف يبدأ مشروع تحسين المناخ المدرسي، وإن أحد المصادر أو المداخل التي يمكن أن تكون أكثر قيمة في هذا الصراع هي عمليات تقويم الذات وعمليات تقويم المدرسة والمرشد للإداريين من تأليف جيرالد بربس Gerald Prince ، هذه الورقة تصف العمليات التي يمكن للإداري في المدرسة أن يستخدمها في الصفوف، وكذلك تحديد حاجات تحسين المناخ المدرسي حيث شمولها على النتوع الواسع في مجال الأنشطة المدرسية واشتمالها على أدواع مختلفة من المواقف والتي تكون عادةً أكثر قابلية للتطبيق.

(۲-۲) **نشاط** (۲) :

«إنشاء وتكوين فريق عمل داخلي مساند وفريق عمل آخر خارجي من الأعضاء».

لما كان شغل المدير هو العمل على تحدين مناخ مدرسته فإنه غالبًا ما يحتاج إلى مجموعة من أعضاء الهيشة في المدرسة والذي يشق فيهم وبإخلاصهم في العمل وقدرتهم على العمل ويشعر بالراحة عند الاجتماع معهم لمساعدته في تحسين مشاريع المناخ المدرسي.

والطريقة الفاعلة في هذا المجال هي اختيار وتحديد أعضاء هذا الغريق وتكوينه ومن سينضم إليهم وكم عددهم.. وهذه العملية تختلف من موقف إلى أخر بحسب المواقف المدرسية.

والحال نفسه عند اختيار الغريق الخارجي المساند والداعم لمدير المدرسة من زملائه من المدراء أو الإداريين والذين هم على نفس الشاكلة من تحسين العمل في المناخ المدرسي وفي المواقف المحددة لهم.

ويمكن أن يوكل مدير المدرسة لأعضاء هذه اللجان مسئوليات الإشراف على بعض اللجان مثل لجنة الامتحانات أو لجنة الاجتماعيات أو لجنة الأنشطة، وتكون مهام أعضاء اللجنة الأخرى استشارية في الأمور المتعلقة بأهداف المدرسة للاستفادة من هذا النشاط، فالمصدر الخاص

المساعد في تكوين هذا الفريق الفعال وتجديد الإداريين ودور القيادة لتطوير فريق الزملاء كتاب: : Geddes, Vivian, Administrator Renewal: فريق الزملاء كتاب: The Leadership Role and Collegial Team Development.

(۲-A) نشاط (۷) :

«عمليات ومهام الإجماع أو الاتفاق على الرأي».

في هذا النشاط يقوم الفرد بعمل قائمة بعشرة مشاكل ذات دلالة والتي يعتقد أنها تواجه مدرسته هذه الأيام.

هذه المشاكل يمكن دمجها مع المشكلات الأخرى التي دونها الأخرون من الأفراد، ومن ثم حذف المشكلات المكررة، وبالتالي وضع قائمة مركبة بالمشكلات المدرسية الأكثر أهمية، بعد ذلك يمكن ترتيب هذه المشكلات حسب الأولوية، وتتم عن طريق عدد الأغلبية في الرأي، وبالتالي يمكن عرض أهم ثلاث أو خمس مشكلات مدرسية لمناقشتها.

هذه العملية يمكن الاستزادة منها بالرجوع إلى المصدر:

Carnie & Prince: Toward the Human Element, 2nd ed., Vol.1. Golden, Colo: Bell Junior High School, 1973.

(۱–۹) نشاط (۸):

The Personal Value «استبيان القيمة الشخصية «Inventory

استبیان القیمة الشخصیة أداة صُممت بواسطة & Jessie V. Stone وقد طوراه من عملهم كجزء من برامج التحصیل الدادة شخصیات (ذاتیا)، ویُستفاد

منها في إظهار القيم الشخصية الغير بارزة للعيان لدى كثير من الأشخاص، والمكتبة العربية تحوي مثل هذه الاستبيانات المعربة والخاصة بالقيمة الشخصية.

را^{ساط} (۹) :

القيم الشخصية مقابل القيم الرسمية (المؤسسية)
Personal Values VS. Institutional Values

هذه الأداة تستخدم في ملاحظة القيم الشخصية بالنظر إلى تعلم الطلاب من خلال علاقاتهم بالعمليات المدركة في المدرسة.

والجدير بالذكر أنه يوجد ٢٥ بندًا في الاستبيان، وعلى المستجيب أن يضع علامة (٧) على البنود مرتين ليوضح التطابق أو الاختلاف بين ما يعتقد أن يكون، وبين ما يعتقد هو كائن.

(۱۱–۱۱) نشاط (۱۰) :

تصورات الإمكانية Images of Potentiality

أحد المداخل الشهيرة والمثيرة للحصول على أعضاء الهيئة والطلاب المنين سيندمجون ويشاركون في تحسين المناخ المدرسي هو الشاس المساعدة في خلق وابتكار تصورات الإمكانية المحتملة أو المتاحة، وهذا المدخل ربما يخدم أو يكون أكثر إيجابية لخلق نقطة البداية في حل المشكلة مقابل الطريقة التقليدية التي تبدأ بتحديد المشكلة المراد حلها أو تحديد الحاجات التي طينا مواجهتها أو مقابلتها.

التالي تصميم أو تصور لمثل هذه التصورات لجلسة الإمكانية:

المشاركون Participants

ويتكونون من المعلمين وجميع أعضاء الهيئة الداعمة من سكرتارية وفراشين Custodians وعمال المقصف والإداريين ومجموعة من الطلاب ومجموعة الأقارب للطلاب.

الوقت (Time): المحدد للجلسة ساعتان ونصف الساعة.

المكان للاجتماع: غرفة كبيرة واسعة مع طاولات صىغيرة وكراسي لمجموعات متقاربة من سنة أشخاص على كل طاولة.

المجموعات (التجمع) Grouping:

لغرض تجميع وتخليق مجموعة كبيرة من التصورات حول الإمكانية من المفيد أن تكون المجموعة الأساسية مكونة من سنة أشخاص في المجموعة الدورية مثال: سنة معلمين، سنة إداريين، سنة طلاب، وسنة من الأقارب أو أولياء الأمور.

: Materials المواد

كل طاولة يجب أن يتوفر عليها مجموعة من ثمانية إلى عشرة أفرخ من الورق وشريط طويل لاصق وأقلام تخطيط.

: Schedule of Activities بنول الأنشطة

يمكن ترجمة الجدول الخاص بالأنشطة في مجموعة المهام التالية:

التوجمعية Orientation : حيث يتم خلال ١٥ دقيقة نقديم
 ملاحظات تمهيدية حول أهمية تحمين المناخ المدرسي آخذين في
 الاعتبار نتائج المناقشات السابقة أو التوصيات المقدمة من أعضاء

هيئة التدريس أو الطلاب... ويمكن تقديم وصف مختصر لبعض عناصر المناخ المدرسي.

وإذا كان بالإمكان أن يضيف المشاركون رؤى أو نشاطات تمثل امتدادًا لمساحات ذات أهمية للتفكير فيها وتوضيح المهام المباشرة القريبة للبعض من المشاركين مثل هذه الكلمات كالتالي:

- أ -«معظمنا يوميًا يكون مشغولاً بالمحاولة لعمل الأشياء المتوقعة منا أو حل المشكلات التي تواجهنا، لذلك نحن لدينا القليل من الوقت لكي نفكر للأمام أو للممنقبل فيما يمكن أو ربما أن تكون أفضل طريقة للميش والعمل مويًا».
- ب-«في الدقائق القليلة القادمة سوف تتاح لنا الفرصة لكي نفكر فيما يمكن أن يجري في هذه المدرسة خلال السنة القادمة، وبالتالي فمن الأن يجب أن نكون قادرين بطريقة ما لعمل شئ ما بالطريق الذي نريده وبالطريق الذي نعرفه جيدًا وبالشكل الأقضل».
- ج «إذا ما قدمت الأشياء أو النقاط أو الحالات التي قد تم مراجعتها وأنها هامة للمناخ المدرسي الإيجابي يجب أن تحدد النشاطات والتي يمكن أن نتصورها والتي يمكن أن نقوم بها في المدرسة لمدة سنة من الآن». فكر في نفسك وتصور كما لو كنت تجلس على سجادة محرية تحلق فوق المدرسة تنظر إلى ما يجري داخلها بعين ناقدة لكي تتمكن من تقديم الحلون للمشكلات التي تراها.
- د «أنا مثل أي شخص أولاً نفكر بهدوء لمدة ثلاثة دقائق حول ماذا نعتقد ربما يحدث».

بعد ذلك يقوم كل شخص في كل مجموعة من الأشخاص الستة على كل طاولة بوضع مجموعة مختصرة من العبارات (باستخدام الحرق الموجود أمامه) حول التصورات للإمكانية والتي تعتقد المجموعة أنها هامة ومن ثم صياغة ما يحدث وما المتضمن فيه كمن يسجل محضر اجتماع.

- مسوف يكون لدى كل فرد عشرون دقيقة لكي يكتب على ورقة أو الصحيفة قائمة بالتصورات الخاصة به حول عملية تحسين المناخ.
- و -عندما يُعلن انتهاء الوقت تقوم كل مجموعة بتعليق صحفهم بالشريط اللاصق على الجدار القريب داخل الحجرة حتى يتمكن الآخرون من إلقاء نظرة عليها.

وعدما ينتهي الكل من ذلك يمكن أن يتحرك أي فرد داخل الحجرة المِلقي نظرة على العبارات أو الجمل التي صديغت من المجموعات الأخرى.

- ٧- جعل الفرد يفكر في التصورات الممكنة لمدة ثلاثة دقائق.
- " كِقْدَرض أن الوقت المحدد للمجموعات الصنفيرة المشاركة من حيث
 كتابة العبارات على صفحات الورق والخاصة بتصوراتهم لما يمكن
 أن يحدث في المدرسة لمنة قادمة في حدود عشرين دقيقة.
- ٤ المجموعة الكلية ويشكل غير رسمي يتمشون داخل الحجرة ليفحصوا Examining منتجات المجموعات الأخرى من وزأى الصحف في حدود خمعة عشرة نقيقة.

ه - المختصر Briefing : خلال الزمن المتبقي من هذه الجلسة وهو في حدود خمس دقائق يوضح أنه سوف نعمل مع بعض لخلق أفكار من هذه التصورات حول ما يمكن عمله في هذه المدرسة لكي توضع واحدة أو أكثر من هذه التصورات موضع التنفيذ بشرط أن تكون هذه التصورات الجديدة واقعية ويشكل محسوس.

كما يجب أن نضع هذه التصنورات الجديدة أولاً موضع الاختبار لمعرفة إن كنان فعلاً يجب أن تضنع وتحدد جهودًا مكثقة لأي منهن (التصورات).

وعمومًا فالعملية تحتاج إلى خطوات ثلاثة وهذه الخطوات يمكن أن توضع في قائمة من ورق الصحف بريستول أو على شفافيات لجهاز العرض فوق الرأس أو على سبورة الطباشير، وهذه الخطوات هي:

ا- صياغة الهدف Stating a goal.

- عمل قائمة بمؤشرات الهدف Listing goal indicators

"- أفكار برنامج عصف الذهن Brainstorming program ideas.

أولاً: صياغة الهدف:

المعلوم أن «العبارات التي تصنف التغيرات أو النواتج المرغوبة أو المرتقبة أو المأمول أن تتحقق من خلال برنامج» (١) تسمى هدفًا لهذا البرنامج، وإذا كان البرنامج تربوي تسمى أهدافًا تربوبة وإذا كان البرنامج

 ⁽۱) غالب الطويل: المدخل لطرق التدريس العامة في الرياضيات والعلوم، منشورات جامعة التعدي، موت، ۲۰۰۲، ص ۲۲۰.

تعليمي تسمى أهدافًا تعليمية.

وفي مجال صياغة الهدف سوف تُسأل كل مجموعة لتختار من كل ما كتبته من تصورات تصور واحد والتي تعتقد أنه هام أو الأكثر أهمية من حيث الأولوية لتضيف أعمالاً أخرى (الأشخاص غير مقيدين بالصيغة النهائية تمامًا، ويمكن للأشخاص عن طريق الالتفات داخل الحجرة للنظر على الأفكار المعروضة أن يجمع بعض الأفكار والتي يمكن أن يتم التحسين عن طريقها.

النيا : يتم تحويل هذه الصورة إلى صيغة هدف (يمكن الرجوع إلى كيفية أو معايير اختيار الأهداف السلوكية بالرجوع إلى كتاب المدخل لطرق التدريس العامة في الرياضيات والعلوم للمكتور غالب الطويل، ص ١٨١) وبعد إتمام الصياغة الجيدة توضع (تكتب) في الورق في حدود عشرة دقائق.

آ - المجموعة الصغرى تعمل على اختيار تصور واحد وتعمل على صياغة الهدف في حدود عشرة دقائق.

٧ - اختصار (عشرة دقائق).

لأجل الخطرة التالية يتم دمج كل مجموعتين معًا بحيث تعمل إحدى هاتين المجموعتين كمجموعة استشارية Consultant للمجموعة الأخرى، ويمكن الاستفادة من هذا التزاوج بين المجموعتين خارج نطاق الجلسة، تسمى المجموعة الأولى بالمجموعة A والمجموعة الثانية بالمجموعة B.

«الخطوة التالية هي الحصول على المساعدة في عمل قائمة لبعض

مؤشرات أو دلاتل للأهداف، ونقصد بالدليل أي الشاهد بأن هذا الهدف قد تحقق، فمثلاً إذا كمان الهدف هو: «هناك معنى لاندماج أو مشاركة المعلمين والطلاب والأقارب (الوالدين) وأولياء الأمور في القرارات المتعلقة بالملهج».

هذا يمكن أن تكون مؤشرات الهدف:

- إدارة تخطيط المناهج والنين دائمًا يكونون على استمرارية في
 الاجتماعات المتعلقة بمدى تحقيق هذه الأهداف.
- حند سؤال الطلاب فالطلاب يجيبون إن لديهم الفرصة للتأثير في القرارات المتعلقة بالمنهج.

والسؤال الآن كيف سيتم التعاون بين هائين المجموعتين؟

المجموعة A سوف تخبر المجموعة B عبن أهم أهدافها. والمجموعة B سوف تقترح كل أو جميع مؤشرات هذه الأهداف الممكنة والتي تعتقد أنها ترتبط Relate بأهداف المجموعة A.

وتقوم المجموعة A بتسجيل ذلك في الصحيفة.

A تخبر المجموعة B تخبر المجموعة B تخبر المجموعة B بأهدافها، وتعمل المجموعة B على اقتراح مؤشرات الأهداف ومن ثم تعمل المجموعة B قائمة بذلك.

- ٨ في حدود ١٥ دقيقة تقوم المجموعة A بأخذ مقترحات المجموعة B،
 وتقوم المجموعة B بأخذ مقترحات Suggestions المجموعة A في حدود ١٥ دقيقة أيضاً.
 - ٩ -- مختصر (في حدود ٥ دقائق).

في الختام تعود كل مجموعة إلى مكانها الأصلى قبل المزاوجة لتضع العبارات أو صعياغات الأهداف وكذلك قائمة بالمؤشرات لهذه الأهداف والتي يستطيعون رؤيتها ويقضوا حوالي ١٥ دقيقة في وضع أفكار لبرامج عصف الذهن والتي هي عبارة عن خطوات جريئة وآنية أي وليدة الموقف والتي يمكن أن تقودهم إلى تحقيق الأهداف.

قواعد عصف الذهن Brainstorming Rules

- أ توليد الأفكار بقدر ما تستطيع الإمكانيات وفي فترة قصيرة من الزمن.
 ب- لا تحتاج هذه الأفكار لعمليات التقويم.
- ج لا تحتاج إلى الشرح أو الإسهاب أي التوسع لأي فكرة فقط تكتب الفكرة بشكل مبسط.
 - د يمكن إضافة مقترحات أو أفكار أخرى على إحدى هذه الأفكار.
- ه الابتكارية أو التجديد أو ربما فكرة خارجية يمكن أن تحفز إلى ظهور
 أكثر من فكرة، ويمكن لفكرة وإحدة أو أكثر أن تحدث في عقول
 الإخرين في نفس الوقت.
- «لمزيد من التفاصيل لموصف الأفكار البارعة (أفكار عصف الذهن) الرجوع إلى نشاط ١٧».
- «يمكن تسجيل أفكار عصف الذهن هذه كما ابتكرت في نسختين لربما تكون الحاجة للاحتفاظ بها».
- ١٠ تسجيل الأفكار الناتجة عن عصف الذهن أو الأفكار البارعة للبرنامج
 تكون في حدود ١٥ دقيقة.

 ١١ - أخيرًا في حدود ٢٠ دقيقة يُسمح لكل المجموعات بالتجوال داخل الحجرة لفحص منتجات المجموعات الأخرى المعروضية على الجدران.

يمكن وضع مقترح عام لتنظيم الجلسة والأفكار حول الخطوات التالمة.

(۱۳–۱۲) نشاط (۱۱) :

: Force field analysis تحليل مجال القوة

يعتبر مجال القوة من التقنيات الممتازة لحل المشكلات، والنقنية أصلاً تكون ذات قيمة للأسباب التالية:

- ا يعتبر الناس أن المشكلة يمكن أن نسلط على كلاً من المظاهر السالبة والموجية للمشكلة.
- ٢- التقنية تساعد الأفراد على التركيز على لب القضية أكثر من الصفات الشخصية للأفراد.
- ٣- يهدف التكنيك (التقنية) إلى الحصول على الأسباب للمشكلات أكثر
 من فعالية المشكلة.
- ٤- يهدف التكنيك إلى الحصول على المتعلقات الأكثر أهمية أو أسبقية والتي تُمكّن الذاس من وضع طاقاتهم Energies في الذروة.

وصف مختصر لتحليل مجال القوة :

هناك أربعة أسباب للمحاكاة أو التقليد، دعنا نسلم بأن مدير المدرسة قد حدد بأن كثيرًا من الطلاب يرون أن المدرسة تجربة للعقاب، وأيضًا كثير من الطلاب وجدوا في المدرسة المكان حيث يملكون التجربة للنجاح. بعد الحديث حول هذه المتعلقات مع الناس الآخرين فإن المجموعة ربما تقرر بأن كل الطلاب يجب أن يملكوا (كهدف) على الأقل تجربة ناجحة كل يوم.

وربما فهم ينقدمون أيضًا مع تحليل مجال القوة لتحديد كيف يمكن وضع مقرر النثر Prose موضع التمرين كما هو الحال في مقرر الشعر.

مدير المدرسة ربما يقود المجموعة أثناء المناقشة، وللوصول إلى الاستراتيجية (التحركات) تجاه هذا المهدف فمن المفترض أن أشياء يجب أن تضاف.
تتغير أو أشياء يجب أن تضاف.

الجدير بالذكر أن «كيرت ليون» Kurt Lewin هو صاحب فكرة مفهوم مجال القوة والذي يعتمد على فكرة قانون نيوتن للحركة، حيث يعبر ليون عن ذلك أي شأن أو حالة تبقى كما هي لأن كل القوى التي توثر عليها تكون ضاغطة بشكل مضاد الواحدة ضد الأخرى، وبالتالي يبقى كما هو (هذا نقصد القوى التي ربما تدعم الحركة تجاه الهدف والقوى المقاومة للحركة تجاه الهدف) ولكن للوصول إلى الهدف يجب العمل على تدعيم القوى المحركة تجاه الهدف، ويمكن تدعيم القوى المحركة بإضافة قوى داعمة للحركة تجاه الهدف، ويمكن تدعيم القوى المحركة بإضافة قوى داعمة جبيدة.

لاستخدام مفهوم مجال القوة فإن أول خطوة هي تعريف القوى باستخدام خريطة (مخطط) مثل التالي:

•	القوى المضادة أ	القوى المساندة أو التي تعمل
; (-41)	ضد تحقيق الأهدا	تجاه تحيق الأهداف: ١-
الهدف	-7	-7
تزوید کا تامیذ بخبرة	-٣	-4
ناجمة كمل	-£	- £
يوم		
	:	الحالة الزاهنة طبقًا للأهداف

مخطط مفهوم مجال القوى

عندما تكون كل القوى الحالية الموثرة معرفة Identified فإن قائمة القوى يجب أن تفحص لتحديد :

أ - أي القوى أكثر أهمية. مثال «لها أكبر تأثير».

ب - أي القوى أكثر ملاءمة (مناسبة) لتقود التغيير. مثال «أي منها تستحق العمل بها».

ومن خلال عمليتي الفحص السابقتين فالقوى يمكن أن ترتب حسب الأولوية Priority ، مثال «لأي شيء يجب أن يعطى الانتباء أولاً، ثانيًا،

· « · · · ·

وأخيرًا فإن المهام أو البنود ذات الأولوية يجب أن تكون من ذات أفكار عصف الذهن والتي تتميز بالابتكارية والحدة والأصبالة والتي يمكن اعتبارها طولاً لقضايا متعلقة أو للتغيرات الناتجة عن أثر تصادم القوى والتي يُعتقد أنها أكثر أهمية.

> «انظر نشاط ۱۲ التالي لشرح تقنيات عصف الذهن». را-۱٤) نشاط (۱۷): عصف الذهن Brainstorming

عصف الذهن من التقنيات التي بدأ استخدامها بواسطة الأفراد أو الجماعات بهدف تخيل أو ابتكار الحلول الناجعة والإبداعية لكثير من المشكلات، وهذه التقنية الآتية بمعنى التفكير أثناء الجلسة أو خارجها بحيث يشجع كل فرد لكي يولد أو ينتج أو يبدع أفكارًا كيفما شاء حسب الخيارات والإمكانيات المتاحة، ويُغضل أن تكون بأيسر السبل والتكلفة.

والأفكار وليدة عصف الذهن يجب أن تكون مقبولة أو يُتفق عليها كحل مكاني أو حل مناسب لمشكلة مطروحة.

كما أن هذه الأفكار أو الحلول المبتكرة يجب أن تخضع إلى حُكُم قيمي بالنظر إلى التسهيلات المتاحة للأفكار التي تُطرح في جلسات عصف الذهن Brainstorming sessions لا أحد في المجموعة يمكن أن يتعامل مع أو يضع شعارات مثل «هذا لا يعمل لأن... » أو «ستحيل أن يتحقق ذلك بسبب...» مثل هذا النوع من الوصف لا يمكن الموافقة عليه Wnacceptable .. والقائد يجب أن يشير إلى مثل ذلك لاحثًا.

إن تقنية عصف الذهن عادةً يمكن وصفها بطريقة أخرى عن طريق السماح للأعضاء الجبناء Timid من المجموعة ايشاركوا Participate لأنهم يدركون أنهم لا يمكن أن يكونوا على خطأ أم لأنهم لا

يمكن أن يكونوا مهمشين أو على الحياد من قِبَل الأعضاء الآخرين في المجموعة لتقديمهم ما يمكن اعتباره فكرة خرساء أو صامتة Dumb idea

قيل الدخول أو الانشغال في نشاطات أفكار عصف الذهن أحيانًا من المفيد أن ندخل أو نعمل قليلاً من تمرينات الإحماء Warming وعطاء الأشخاص الإحماس والشعور بهذا المدخل.

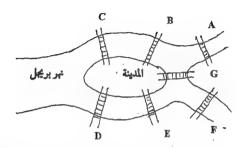
من التمرينات والتي يمكن أن يأخذها الأشخاص في الاعتبار:

١ - كيف يمكن لعربتي قطار مملوعتين بكرات طاولة التنس Ping-pong
 ال تقطع من النصف باستخدام الأفكار الابتكارية والخلقة.

٢- توفي شخص وترك لأبنائه العشرة الذكور بستان نخيل فيه ٩٩ نخلة تتتج سنويًا كل نخلة حسب رقمها، فالنخلة رقم ١ تتتج سنويًا كيلو جرام، والنخلة رقم ٢ تتتج سنويًا ٢ كيلو جرام، والنخلة رقم ٣ تتتج سنويًا ٣ كيلو جرام، وهكذا النخلة رقم ٧٠ تتتج سنويًا ٧٠ كيلو جرام وهكذا حتى النخلة ٩٩ تتج ٩٩ كيلو جرام سنويًا، والمطلوب كوف يمكن تقسيم هذه النخلات بالتماوي على الأبناء الورثة.

٣- يقوم مدير المدرسة بعرض مشكلة كباري مدينة «كونجزيرج» على جهاز العرض فوق الرأس والتي كانت من إبداعات العالم الرياضي «أويلر» والتى قائته إلى علم جديد هو الشبكات.

المدينة تقع على فرعين لنهر «بريجل» Pregel وتمثل جزيرة داخل هذا النهر وتوجد حولها سبعة كباري تقع على فرعي النهر كما هو موضع بالشكل (٩).



والسؤال: هل يستطيع شخص أن يخطط لجولة يعبر خلالها كل من هذه الكباري السبعة مرة واحدة وليس أكثر من مرة(١).

قد تبدو هذه الأفكار صعبة للبعض، ومضحكة للبعض الأخر، لكنها كافية لجعل أفراد المجموعة يفكروا جيدًا في هذه المواقف.

بعد ذلك يمكن تقديم المشكلات للمجموعة والمطلوب استخدام المجموعة لأفكار عصف الذهن ويتم تسجيل النتائج لهذه الأفكار باستخدام ورق مسطر أو ورق الصحف (بريستول) أو السبورة الطباشيرية حتى يتمكن كل شخص من أن يرى الأفكار المولدة أو المبتكرة وأنه يمكن لهذا الشخص أو غيره من أفواد المجموعة من تمثل هذه الأفكار ويناء أفكار جديدة عليها.

 ⁽۱) فايز مراد مينا: قضايا في تعليم وتعلم الرياضيات، دار الثقافة للطباعة والنشر:
 القاهرة، ۱۹۸۹، ص ص ۲۹۷-۲۹۷.

يمكن أن تعتاج المجموعة إلى الاحتفاظ بتسجيلين للجلسة بحيث يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما أنه من المفيد للمجموعة التي ترغب في مراجعة أفكار عصف الذهن أو البنود التي كُتبت وتبويبها وترتبيها حسب الأولوية، أو يمكن الاستفادة من عمليات التسجيل في تقويم هذه الجهود.

رة - ١٥) نشاط (١٣): تكوين الفرق المائدة Support Teams

الفريق المساند عمومًا عبارة عن مجموعة صنفيرة من الأشخاص يختارون من مدارس مختلفة داخل المدينة، ويتميز الأعضاء داخل هذا الفريق بأنهم يملكون ميول مشتركة Common interests ويُسمح لهم بالعمل في الفريق.

وهناك نوعان من الفرق يمكن تكوينها وتجهيزها في غالبية البرامج الناجحة Successful programs فريق من خريجي الكليت الجامعية أو المعاهد العليا، أي من الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس "Collegial Team" وقريق النطوير المساند والذي يضم في مجموعته ذوي الخبرة والكفاءة المهنية في مجال التدريس أو التوجيه أو الإدارة.

(١٦-٦٠) نشاط (١٤) : سلوكنا النموذجي Our Typical Behavior

ويُقصد بالسلوك النمسوذجي نلك الأداة أو الوسسيلة الموجهة Attitudinal instrument والتي نظهر من خلال عملية تشخيص Diagnosing للمناخ المهني للمدارس في صورة استبيان التصرف في المواقف التربوية من إحداد الدكتور غالب الطويل، وهذه الأداة تحدد السلوك النموذجي المتوقع أن يسلكه المعلم في المواقف المدرسية (المهنية).

فالمعلوم أن مدير المدرسة والإداريون المساعدون وأعضاء الهيئة التدريسية يتفقون على ردود الأفعال للهيئة التدريسية في المواقف المختلفة

والتي تحدث في المدرسة.

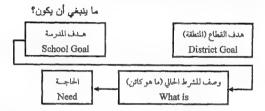
فمثلاً كلاً من أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة ربما يستجيبون على السؤال من قبيل «ما السلوك النمونجي الذي يجب أن يكون عليه أعضاء الهيئة إذا ما قدم مدرسًا اقتراحًا ابتكاريًا أو إيداعيًا للاجتماعات الدورية لأعضاء الهيئة التدريسية. ومثلاً آخر عندما يسأل تلميذ سؤالاً في موضوع الدرس فانتصرف النمونجي أن يرجب المعلم بسؤال التلميذ ويشجع الجميع على السؤال ويجيب التلميذ عن سؤاله مادام السؤال في صلب موضوع الدرس، أما إذا كان السؤال خارج موضوع الدرس فيمكن للمعلم أن يتصرف بأسلوب مهذب ليؤجل الإجابة عن هذا السؤال إلى وقت آخر.

من هنا بتطبيق هذا الاستبيان من قِبَل مدراء المدارس والمعلمين ومقارنة استجابات المدراء باستجابات أعضاء هيئة التدريس يمكن للمدير أن يأخذ تغذية رجعية بالنسبة للمناخ الاجتماعي داخل المدرسة، كذلك يمكن للمدير أخذ بعض الملاحظات أو الأقكار أو المفاهيم حول مساحات العمل التي يمكن الاتفاق عليها وعلى الأغراض المطلوبة والمرغوبة.

(۱۷–۲) نشاط (۱۵):

قرارات المجموعة الصغيرة فيما يتصل بما هو كانن ويما بجب أن يكون "What is and what should be"

المخطط التالي يمكن أن يكون شكلاً مبسطًا لمساعدة المجموعة الصغيرة لكي تطابق بسهولة ويسر ما هو كائن؟ What is وما ينبغي أن يكون؟ What ought to be وكذلك الحاجة.



إذن هذا النشاط يتركن في تحديد الأهداف العامة للمدينة أو المجتمع أو المنطقة (القطاع) مثل «تتشئة المواطن الصالح والفعال في خدمة مجتمعه ووطنه وأمنه والمجتمع الإنساني بأسره»(١).

ونجد مثلاً من أهداف المدرسة نمو التلميذ في المجال المعرفي والمجال الوجداني أو الانفعالي وكذلك في المجال النفس حركي (المهاري)، وكذلك من أهداف المدرسة جعل التلميذ قادرًا على التفكير المنطقي السليم والقدرة على استخدام أسلوب حل المشكلات في تعامله مع المشكلات التي تواجهه.

 ⁽١) جودت أحمد سعادة: الأهداف العامة للدراسات الاجتماعية العربية في المرحلة الثانوية، مجلة العلوم الإنسانية، المعد ١١، المجلد ٢، ١٩٨٣، الكويت، ص١٩٨٠.

ويالنسبة لما هو كائن أي تحديد الوضع الراهن لكل من مدير المدرسة والمعلم والتلميذ والأنشطة الصغية واللاصغية والمعامل والمختبرات والأندية العلمية والأندية الرياضية والكافيتريا الخاصة بالمدرسة.

والسؤال الآن: هل ما هو كائن يقود أو يستطيع أن يقودنا إلى تحقيق أهداف المدرسة وبالتالي أهداف المجتمع ؟

إذن هناك نقص، هناك حاجات ويجب أن تحدد هذه الحاجات التي بإمكانها مد الفجوة التي تحيق تحقيق الأهداف.

(۱۱–۱۸) نشاط (۱۱):

ملامح (بروفيل) الإدارة في المناخ المدرسي

Administration of School Climate Profile

يمكن الرجوع إلى الفصل السابع وتصفح ملامح المناخ المدرسي ومن ثم تطبيق هذه الوسولة أو الأداة لجمع المعلومات والبيانيات المتعلقة باتجاهات الإدارة.

(۱۹–۱۹) نشاط (۱۷):

القحص (التدقيق) الحقيقي مع مجموعة إدارة الطبخ (العمل)

Realty Check with "Kitchen Cabinet"

مجموعة إدارة الطبخ (العمل) عبارة عن مجموعة غير رسمية من المستشارين المحيطين بمدير المدرسة وهي مجموعة صغيرة ممثلة عن قطاعات مختلفة من المجتمع والتي سوف تخدم كناقل الصوت (ميكروفون) لتوجيه أنظار الذاس نحو الأفكار التي تجريها المجموعة و تريد نشرها في المدرسة والمجتمع. هذه المجموعة «مجموعة الطبخ» يجب أن تكون على فكرة واحدة وتشعر أنت بالارتياح معها والعكس صحيح، وكذلك فإن ردود أفعال هذه المجموعة دائمًا تشجع وتحث على العمل بإخلاص.

وعمومًا فإن الجلسات التي تعقدها مجموعة الطبخ هذه غالبًا ما تكون خاصـة Private وطارئـة أو مناسباتية Occasionally خاصـةً عندما تكون هذه الاجتماعات ردود أفعال لحالات تبدو مرغوبة.

بالنسبة لعضوية هذه اللجنة Membership والمناقشات التي تدور داخلها دائمًا نتمم بالثقة Confidence وبالسرية التامة Top secret.

(۲۰۰۱) نشاط (۱۸):

استطلاعات الرأى للمدرسين Teachers Opinionire

وفي هذا النشاط يقدم مجموعة من الاستبيانات أو استطلاعات الرأي كأدوات لقياس أشياء مثل مدى الانسجام Rapport أو الألفة بينا لمعلم ومدير المدرسة من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وكذلك قياس الرضاعن المهنة، والرضاعن التدريس Satisfaction ، وقضايا المنهج، وتشجيع المجتمع للتعليم، والتسهيلات المدرسية، وضغوط المجتمع دوستولية عن Community pressures ، والمستولية عن

(٦-١١) نشاط (١٩):

تقسير وتركيب بياتات المناخ المدرسي

Interpretation and Synthesis of School Climate Data

يمكن الحصول على البيانات الخاصة بالمناخ المدرسي من خلال الدوات أو استبيان ملامح (بروفيل) المناخ المدرسي أو من خلال الأدوات أو استطلاعات المعلمين (نشاط ١٨) للحصول على البيانات الخاصة بهذا

المناخ ومن ثم تحليلها والتوصل إلى نتائج أو تعميمات أو تركيبات تخص المدرسة.

(۲-۲۲) نشاط (۲۰):

لعبة محاكاة الموازنة Budget Simulation Game

لعبة محاكاة الموازية هذه تُصمم بحيث ينشغل المشاركون في سلسلة من حل المشكلات والمشاركة في أنشطة اتخاذ القرارات making activities.

بداية فالمشاركون يشعرون بالصعوية في الرصول للإجابة أو الحلول للقضايا المعقدة، وبالرغم من ذلك فالاحترام والتقدير لمن ينشغلوا في اتخاذ القرارات ولمو لم يتوصلوا إلى حلول جذرية في هذه القرارات إلا أن عملهم هذا يكون ذا قيمة وتقدير.

(۱–۲۲) نشاط (۲۱):

توضيح القيم Values Clarification

من المعلوم أنه في حياتنا اليومية نرى كثيرًا من المواصيع أو السلوكيات التي نشعر بالرضا عنها ونقدرها وتصبح لها قيمة عندا، ولو أن هذا التقدير في الواقع هو ناتج اجتماعي ببدأ الفرد بنقله تدريجيًا وببطء حتى يصبح جزءًا منه ويتبناه ويستخدمه كما لو كان نابعًا منه ويصبح من الثبات والاستقرار لدى الفرد بحيث يصل مستوى الاتجاه أو المعتقد، ويظهر الفرد هذا السلوك بدرجة من الاستمرارية والثبات في المواقف المناسبة بحيث يشتهر عن الفرد أنه يتصف بهذا الاتجاه أو المعتقد أو القيمة(١).

من القيم التي تتوفر لدى العاملين في المناخ المدرسي القيم

 ⁽۱) إسراهيم بسيوني عميرة: المنهج وعناصره، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٦، ص١١٣.

الأخلاقية مشل التواضع والتمسامح والانتصاء والقدم الاجتماعية والقدم الجسمانية والأمن والقيم العملية والقيم المعرفية والعدالة وغيرها من القيم.

والتخطيط التربوي يتضمن تحديد وتعيين القيم السائدة بين الطلاب ومتابعة هذا العمل وتكراره على فترات زمنية ثابتة بحيث يمكن معرفة اتجاهات التغيرات القيمية لديهم.

ويمكن لمدير المدرسة توفير المقاييس والاستبيانات الخاصة بالقيم وتغضيلاتها لدى الطلاب والمعلمين لتحديد نوع القيم الإنسانية المتوفرة لدى أفراد هذا المجتمع المدرسي والتركيز على قيم مثل حب المعرفة والاطلاع ودافعية التحصيل.

(۱–۲۲) نشاط (۲۲):

سجل تحصيل الأداء الذاتي (S.P.A.R)

oSelf Performance Achievement Record

إن سجل تحصيل الأداء الذاتي (SPAR) ما هو إلا خطة وفعل ومرشد لتقييم عمل لهـولاء الـذين لا يمتلكـون أو لا يسـتخدمون أي نظم تخطيط أخرى.

ويتم في هذا النشاط تسجيل مكتمل خطوة بخطوة كما في خطوات التعليم المبرمج عن سير التلميذ أو المعلم خلال مسيرته ضمن العاملين في برنامج المناخ المدرسي، ويمكن الاستفادة من ذلك السجل في عمليات تقيم وتقويم الأداء الخاص بهذا الشخص وأخذ تغنية رجعية عن مستوى تقدمه وإنتاجه.

(۱۳–۲۵) نشاط (۲۳):

نموذج للتغير Model for change

يمكن الطلب إلى أعضاء اللجان الاستشارية المساندة تقديم ورقة عمل تعمل كمرشد إلى تحسينات تخطيط المدرسة والتي تقود إلى التغيير الإجابي في المدرسة.

(۲۱–۲۱) نشاط (۲۱–۲)

استبيان وصف المناخ التنظيمي (OCDQ)

Organization Climate Description Questionnaire

من ضمن الأنشطة التي يمكن الاستفادة منها هو استخدام استبيان وصف المناخ التنظيمي (OCDQ) وهذه الأداة صُممت لقياس المناخ التنظيمي المدارس الابتدائية ويمكن استخدامه في المدارس الثانوية وحدد الأداة تركز على التفاعل الاجتماعي المدرك بين المعلمين والمعلمين وفقاعي المدرك بين المعلمين أنفسهم.

وهذه الأداة مصممة على فرضية أنه من الممكن لأعمال مدير المدرسة أن تظهر للعيان بسهولة.

هناك ثمان مقاييس فرعية يشملها هذا المقياس والتي بدورها يمكن أن تحدد بروفيل المناخ التنظيمي وهي التحرر من العمل، العرقلة (الإعاقة للعمل)، روح التضامن، الألفة، المودة، التوكيد على الإنتاج، العمل بالإكراه، مراعاة مشاعر الآخرين.

الفصسل السابسع

استبيان ملامح «بروفيل» المناخ المدرسي

School Climate Profile Questionnaire

(۱-۷) مقدمة.

(٧-٧) بروفيل المناخ المدرسي.

(٧-٧) توجيهات بخصوص تصحيح الاستبيان (البروڤيل).

القصل السابع

استبیان ملامح (بروفیل) المناخ المدرسي School Climate Profile Questionnaire

(١-٧) مقسدمة

هذه الأداة صنممت لخدمة غرضين أساسيين هما:

أولاً: الترويد بومسيلة مناسبة لتقييم عواصل المناخ المدرسي ومحدداته Determinants بحيث تجعل القرارات الأولية تدور حول أولوية أهداف تحسين المشاريع الخاصة بالمناخ.

ثِلْتَيْا : أنها تمثل نمونجًا يُهتدى به في كل مدرسة يريد إداريوها أن يقفوا على ملامح المذاخ المدرسي لديهم.

هذه الأداة تشمل عينة من خمس مؤشرات تغطي عوامل المناخ ومحدداته في الخطة المفاهيمية الموضحة في صفحات الفصل الثاني من هذا الكتاب.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه يتميز بعدم وجود بند ما مكرر في كل مؤشر مما يضيف أهمية لذلك.

والأداة أيضنا ذات قيمة كبيرة لأنها أداة تقييم شاملة المناخ المدرسي، وهذا التقييم يمكن اعتباره نهائي وشامل. والأداة تزوينا بالبيانات التي تماعد في تقرير العوامل والمحددات للمناخ والتي يجب أن يُنظر إليها بشدة واهتمام. الأداة تحتاج إلى حوالي من عشرين إلى خمس وعشرين دقيقة للاستجابة عنها ولها رزمة في أربعة أجزاء أو أربعة محاور كل منها يتعلق بأحد المفاهيم الخاصة المناخ.

يمكن تطبيق هذه الأداة في مرات أو جلسات قصيرة متعددة بدل مرة واحدة إذا ثبت أنها أكثر مناسبة في مثل هذا الموقف.

البيانات المأخوذة عن هذه الأداة ستكون أكثر قوة إذا ما طُبقت أو جُمعت من أناس ينظرون إلى المدرسة من مناظير مختلفة، وعلى ذلك فالخطط يجب أن تعمل لجمع البيانات من المدرسين، الطلاب، الإداريون، أحضاء الهيئة التنريسية، المساندون، وأولياء الأمور.

من الأهمية أن توسس البيانات على إدراكات الناس بكيفية الأشياء أو كيف يشعرون نحوهم، أي إن غالبية السلوك بجب أن يكون مدفوعًا أو موجهًا عن طريق إدراكات الأفراد للواقع والحقيقة الماثلة.

ومع ذلك يجب أن يكون واضحًا أن بعض أنواع من المعلومات الأخرى يمكن أن تؤخذ عن طريق :

أ - الملاحظة Observation.

ب- تحليل السلوك Behavioral Analysis.

وهذا أيضًا مفيد لجهود عمليات التشخيص المكثفة diagnostic efforts

إن البيانات المأخوذة من هذا البروفيل يمكن أن تُحلّل بالعديد من الطرق المثيرة وهي:

أي العواصل أو المحددات المعناخ الأقبل تقديرًا على المقياس؟ وأيها الأعلى تقديرًا؟ ربما العوامل أو المحددات الأقبل على المقياس يمكن اعتبارها مؤشرًا لتحسين مشاريع المناخ.

 ١- لأي العواصل أو المحددات للمناخ تعود التصايزات والاختلافات Discrepancies بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون أيهما الأكير ؟

إذا كان هناك اختلافًا كبيرًا ربما يعود ذلك إلى النتافر Dissonance
 أو عدم فهم المفاهيم المقدمة وبالتالي يجب أن تُعحص هذه.

٣- هل هناك اختلاف في الدرجات بين ترتيب إحدى مجموعات الحكم بطريقة ترتيب العوامل ومحددات المناخ عن الطريقة التي رتبت فيها هذه العوامل والمحددات من قبّل مجموعة حكم أخرى (بغض النظر عما هو كائن أو عما يجب أن يكون)؟

وإذا كان كذلك فإن هذه الاختلافات تعد مؤشرًا يحتاج لمناقشات واختيارات إضافية.

(٢-٧) ملامح (بروفيل) المناخ المدرسي Y-٧) ملامح (بروفيل) المناخ المدرسي

هذه الأداة جزء من وصف مكثف وتحليل للمناخ المدرسي ويجب أن تُستخدم مقترنة مع تحسين المناخ المدرسي (التحدي الصعب لمدير المدرسة).

					الاسم
(ولمي أمر ((معلم ((طالب (
	(ىدرسة (إداري في الد	(سكربتير (
	طيم ()	مراقب ت	(: تدری <i>س</i> (عضو هيئأ
				(),6	اداری مرکز

كون	بب أن ي	회	ن	هو کاڈ	lo .	
13	مثامية	نادرا	ណ្ដែ	متاسبة	فادرا	البيــــان
						الجزء الأول:
						عوامل المتاخ العامة :
						General Climate Factors
						Respect الاحترام
	1					١- في هذه المدرسة حتى الطلاب منخفضي
		1	l			التحصيل محترمون،
						 ۲- المدرسون يعاملون الطلاب عامة باحترام.

كون	بب أن ي	ما يو	ë	هو کائر	lo	
داشا	متاسبة	تادرا	3	متاسبة	فادرا	البيــــان
						 حــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
						 المدرسون المتخصصون في أي مرطة يحترمون زمائهم في نفس التخصص.
						 المدرسون في هذه المدرسة فخورون بأنهم مدرسون.
	Г					Trust 4.150
						 الطلاب يشعرون أن مدرسيهم في جانبهم. حيث إننا دائمًا لا نتفق فإننا نشرك من لهم علاقة على انغواد معنا.
						 ٣- مديريا متحدث جيد عن ميولنا وحاجاتنا أمام المسئولين في التعليم.
						 الطلاب يجتمعون مع معلميهم ليسمعوا وجهة نظرهم من القضية ليكونوا عادلين
						معهم. - المدرسون يقنون بالأحكام التي يصدرها الطلاب بقضاياهم المدرسية. قضاياهم المدرسية. قضاياهم المدرسية.

كون	ب ان ي	ų li	ä	هو کائز	la .	
9	dint	نَادِرًا	4	13111	نَادِرَا	البيــــان
						الروح المعنوية العالية: High Moral
						 ۱- هذه المدرسة تجعل الطلاب متحمسين التعلم.
						 ٢- المدرسون يشعرن بالاعتزاز في المدرسة وطلابها.
						 ٣- المدرسون وأولياء الأمور والطلاب يمكن أن يحتجوا للدفاع عن برنامج المدرسة.
						٤ - أحب العمل في هذه المدرسة.
						 حضور الطلاب جيد ولكنهم يبقون بعيدين إلا في الحالات الطارئة أو الأمور المستعبلة ولأسباب معقولة (مقبولة).

كون	ب أن يا	er le		هو کائز	h	
453	rjari,	ĐĐ,	ã	ejlari.	્યુ. વૃક્ષ્	ا ئىي ــــا ن
						القرصة للمداخلة:
						Opportunity for input
						 اشعر أن أفكاري يُستمع إليها وتستخدم في هذه المدرسة.
						 ٢- عدما تتخذ قرارات هامة حول البرنامج المدرسي أكون قد سمعت عنها واشتركت في مناقشاتها.
						 القرارات الهامة المتخذة في المدرسة تكون بمشاركة من المعلمين؛ والطلاب والإدارة.
						٤- على الرغم من عدم تصدويتي على غالبية القرارات المتخذة في المدرسة لكندي أشعر الني أدال بعض الأهمية في المداخلة في هذه القرارات.
						 ٥- عندما يتكلم الجميع ويعملون أشعر ألني مُقدَّر في هذه المدرسة.
						الاستمرار الأكاديمي والنمو الاجتماعي:
						Continuous academic & social growth
						 المدرسون مفعمون بالحيوية يحبون الحياة يعملون أشياء يميلون إليها خارج المدرسة.

كون	ب أن ي	i h	ë	هو كائر	la	
103 103	rimit.	نَادِرًا	राष्ट्रा	diag	นิเล็	ال <u>بيـــــا</u> ق
						 المدرسون في هذه المدرسة يبحثون في الداخل أو الخارج عن أفضل الطرق في التعليم والتدريس.
						 الطلاب في المدرسة يشعرون أن يرامجها ذات معنى ومرتبطة مع حاجاتهم الحالية والممتقبلية.
						 ٤ - المدير يتطور ويتعلم أيضًا فهو دائمًا يبحث عن أفكار جديدة.
						 المدرسة تساعد الوالدين على التطوير بإعطائهم الفرص المنتظمة الانسمامهم في نشاطات التعلم وفحص الأفكار الجديدة.
Γ						التماسك Cohesiveness
						 الطلاب يفضلون الالتجاق بهذه المدرسة دون غيرها.
						 - تجد روحنا وأنفسنا في هذه المدرسة. ٣ المدير والمعلمون يتعاونون من أجل جعل المدرسة تسير بفاعلية.

كون	ب ان ي	ما يو	Ü	هو کائر	la	
103	مناسبة	نادرا	19	متاسبة	ثادرا	ال <u>بيـــــ</u> ان
						 الفروق بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة تعتبر مساهمة لإثراء المدرسة وليس لها تأثير سلبي. العلاب المستجدين وأعضاء الهيئة المستجدين وأعضاء الهيئة وأنهم جزء من المجموعة.
						التجديد المدرسون على التجديد في المدرسون يشجعون على التجديد في فصولهم وليمن الجمزد. - عندما يقع طالب في مشكلة خاصة فالمدرسة تعمل الخطط لمساعدة الطالب على حلها. - المللاب يُشَاجّعون على أن يكونـوا الملكزيين وليسوا جامدين. - عندما تقدم برامج جديدة فإن الجهود ثبنل بحرص لكي يتم التكيف مع الحاجات بحرص لكي يتم التكيف مع الحاجات الخاصة للمجتمع وهذه المدرسة.
						 صدما تظهر مشكلة فالمدرسة نقدوم بالإجراءات لحلها، هذه المشكلات يُنظر الهما على أنها تصديات وليست كالمحدور بالنسبة للقارب.

يكون	بب أن ي	la la		هو کائر	la	
<u>क</u> ्रिक	rilmi.	ئادرًا	e (C)	مثاسبة	نَادِرَا	الييــــان
						الرعاية : Caring
						١- مدير المدرسة حقيقة يهتم برعاية الطلاب.
						٧- غالبية الطلاب في هذه المدرمية ودودين.
						٣- هناك شخص ما في هذه المدرسة والذي
						أعتبر نفسي محسوبًا عليه.
ľ						٤- أعتقد أن الأشخاص في هذه المدرسة
	1]		يهتمون بي كشخص فيما يتعلق بي أكثر
						من كيف سيكون حكمي على المدرسة.
ĺ					1	٥- المدرسة الطَّف مكان عندي الأنني أشعر
						فيها أنني مرغوب ويحتاجونني فيها.

گون	بب أن ي	ما يو	ě	هو کائز	lo	·
शुरु	مثاسبة	ناهرا	9	متاسبة	نَادِرًا	البيــــان
						الجزء الثاني :
						محددات البرنامنج Program Determinants
						التعلم النشط: Active learning
						١- الطلاب يشاركون في تحديد أهداف التعام.
						٧- المدرسون يتعلمون بنشاط.
						٣- تزود المدرسة بالفرص وتحت إشرافها لعمل بعض
						الأثنياء مما يتعلمه الطلاب.
-						٤ برامج هذه المدرسة تثير الأفكار الخلاقة والتعبير.
						 الكتب المقررة والمناهج تكون مساعدة أفضل من التدريس الخائق المحدود والتعليم في مدارسنا.

كون	بب أن ي	<u>يا</u> له	i	هو كائر	la	
राज्य	مثاسبة	ئادراً	á	a di marie	ئادرًا	البيسسان
						توقعات أداء الأفراد:
						Individualized Performance Expectations
						١- كل الطلاب لديهم قدرات (عقلية- فنية- اجتماعية-
						يدوية) خاصة تتحداهم.
			1			٧- المدرسون يستخدمون مجالات واسعة في تديس
	ļ					المواد باستخدام الوسائط.
			1			 ٣- تعيينات الواجب المنزلي لا تعطي نفسها لكل
						الطلاب في الفصل الواحد.
						٤- جميع الطلاب غير ملزمين بنفس المعابير.
						٥- المدرسون يعرفون طلابهم كأفراد.
			Γ			اختلاف بيئات النَّعْم :
						Varied learning Environments
		1				 ا- كثير من الفرص تعطى التعليم الفردي والمجموعات
	١	Ì				الصغيرة كما في بالنسية للمجموعات داخل حجرة
			1			الدراسة.
Ì		1	1			٧- الطلاب يعطون الفرصية ليقرروا المشاركة مع
	1	1			1	مدرسيهم والذين لهم نمط تدريس معين ويشجعون
	1					الطلاب لتعلم هذا النمط.
	1					٣- المدرسون يستخدمون مجالاً واسعًا في التدريس
	l	1		1		باستخدام المواد والوسائط.

كون	بب أن ي	ما پر	ن	هو کان	la	
19	مناسبة	٠ قادرًا	c)(m)	مناسبة	טַניַו	ال <u>بي</u> ان
						 ٤- برامج المدرسة ممتدة إلى المحيط الخارجي البناء المدرسي لجميع الطلاب.
						 المدرسون والإداريون يخططون لبرامج تعليمية للألواد أثناء الخدمة اندعيم نموهم.
						المنهج المرن والنشاطات اللاصفية :
1						Flexible curriculum and
	1					extra curricular activities
						 ١- برامج المدرسة مناسبة للطلاب الغير مواطنين.
	1			1		 ٢- المدرسون يعطون الطرق البديلة لمواجهة متطلبات
1						المنهج.
						٣- المدرسون يجربون التجديد في البرامج المدرسية.
						 المدرسون يعرفون كيف بعداون خطط دروسهم على أساس مقترحات الطلاب.
						 النشاطات اللاصفية (الفوقمنهجية) تروق للمجاميع المختلفة من الطلاب.
						المسائدة والبناء المناسب لنضج المتطمين:
						Support and structure appropriate to learners maturity.
						١- برنامج المدرسة يشجع الطلاب على تنمية الانضباط
	_	L			_	النفسي والمبادأة.

كون	ب ان يا	ما يج	ä	هو کائر	lo	
siçis	مثامية	نَادِرُا	200	silwi.		البيـــــان
						٢- الإدارة تدعم وتساحد الطلاب.
						٣- الإدارة تدعم وبساعد المدرسين.
						٤- أعضاء الهيئة التدريسية يرغبون في مساعدة كل
						طألب على التعلم.
						 حاجات قليل من الطلاب للإشراف الضيق والتطوم
						الحديث تقابل بدون العمل على إشعار الطلاب
_	_					بالقمع.
						قواعد التعاون المحددة:
						Rules Cooperatively Determined
						١- المدرسة تُدار بمجموعة من القواعد والتي ينفذها
						المعلمين والطلاب والوالدين.
						٧- القواهد قليلة وبسيطة.
						٣- المعلمون والطلاب يعملون معًا على تضبيبق هذه
						القواعد من خلال السلوكيات داخل حجرة الدراسة.
	1					٤- معظم أعضاء هيئة التدريس والطلاب يحترمون
						قواعد المدرسة.

كون	ما يجب أن يكون			هو کائ	lo		
राज़	متاسبة	نَادِرُ)	elija P	17	نادراً	البييــــان	
						أنظمة الثواب المختلفة :	
						Varied reward system	
					į	 اخلام الدرجات يكافئ كل طالب على جهوده في علاقته مع قدراته الخاصة. 	
						 ٢- الطلاب يعرفون المساحات المستخدمة القويم تقدمهم. 	
						٣- المدرسون يكافئون على تفردهم بالتدريس الجيد.	
						 المدير حريص على أن يترك أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب يُغرقون عندما يعملون أشياء خاصة جيدة. 	
						 ٥- غالبية الطلاب يحصلون على تقدير إيجابي من أعضاء الهيئة التدريسية. 	

كون	ما يجب أن يكون		ن	هو کائر	la	
c) (Ti	مثاسبة	تادرا	100	مناسبة	טנק)	البيــــان
						الجزء الثالث :
						محددات العملية : Process Determination
						القدرة على حل المشكلات :
						Problem solving abilities
						 ١- المشكلات في هذه المدرسة وإضحة ونعمل عليها بانفتاح ولا يسمح بتوسعها.
						 إذا كان لدي مشكلة مدرسية أشعر أن هذاك قنوات تُقتح لي كي أتمكن من العمل في هذه المشكلة.
						 ٣- العاملون في هذه المدرسة يعملون عملاً جيدًا حيث الفحص وتجريب مجموعة من البدائل للحلول قبل أن يجربوا إحداها.
						 ٤ - الأقكار المأخوذة من الأخوة الأجانب تؤخذ ضمن جهود حل المشكلة.
						 العماملون في هذه المدرسة يحلسون المشمكلات ولا يتحدثون عنها.

كون	ما يجب أن يكون		ن	هو کاڻ	la	
ci(3)	مثاسبة	ئادرًا	S)(T)	مثاسية	نادرا	البيـــــان
						تحسين أهداف المدرسة :
						Improvement of school goals
						 ١- هذه المدرسة وضعت بعض الأهداف الجيدة لهذا العام وأنا أعرف ذلك عنها.
						 لقد وضعت مجموعة من الأهداف الشخصية لهذا العام مرتبطة بالمدرسة وشاركت في هذه الأهداف مع آخرين.
						 "- اندماج المجتمع بدا واضحًا في تطوير أهداف المدرسة.
						 أهداف هذه المدرسة تستخدم لتزويد الاتجاه نحو البرامج المدرسية.
L						 أهداف المدرسة مراجعة وحديثة.
						التحديد والعمل تحت الضغوط :
						Identifying & working with conflicts ۱- في هذه المدرسة بعض الأشخاص لديهم أفكازا وقيمًا مختلفة حيث اغتنام الغرصة للظهور. ٢- هناك طرق تسمح لي بالوصول إلى سلطة عليا إذا ما كان هناك قرارات غير عادلة.

كون	ب ان ي	ų ų	ما هو كائن			
19	متاسبة	فلدرا	46.54	مناسبة	فادرا	البيــــان
,						 "- المدرمة تعقد أن هناك بدائل متعددة احلول غائبية المشاكل. "- المدير هنا يحاول أن يعامل مع الصراعات بطريقة
						، - العدير ها يحاول ال يعامل مع العمراعات بطريد. بناءة وليس بطريقة ضم الغطاء عليها.
						 صدما تكون هذاك صدراعات في المدرمية فالتتيجة تكون بناءة وليس هدمية.
						الاتصالات الفاطة :
						Effective communications
						١- المدرسون يشعرون يجرية لدى اتصالهم مع المدير.
						 ٢- أشعر أن المدرسين أصدقائي ومن السهل التحدث إليهم.
						٣- المدير يتحدث إلينا بصراحة وصدر رجب.
						٤- المدرسون جاهزون للطلاب الذين يريدون المساعدة.
						 هناك تواصل جيد بين المجموعات المختلفة في المدرسة لجعل الطلاب بمختلف تبايناتهم يعملون.

کون	ما يجب أن يكون		ما هو كائن			
دائمًا	متاسبة	ثادرًا	3	n'ilmit.	نَادِر)	اليان
						المشاركة في صنع القرار:
						Involvement in decision making
						 ١- المدرسون يساهمون في اختيار أعضاء جدد للهيئة التدريسية.
						 ۲- الوالدان يساعدان في علم التقارير حول برامج المدرسة.
						 القرارات ذات التأثير في المدرسة تتخذ من قبل أمانة التعليم بعد إعطاء الفوصة لمدير المدرسة والمدرسين والطلاب المناقشة والمداخلة.
						 ٤- لدى التأثير في القرارات التي تؤثر في مباشرة من خلال المدرسة.
						 مندويو (ممثلو) الطلاب يشاركون في وضمع قرارات هامة.

البيــــان		يا هو كائن		ما هو گائڻ				كون
3	نادرا	zju,	13	تادرًا	مناسبة	राष्ट्र		
الاستقلالية مع المسئولية :								
Autonomy with accountability								
 ١- المدرسون والطلاب والوالدان يساعدون في تقييم برامج المدرسة. 								
 ٢- تقويم المدرس يستخدم في تصبين أدائه. 								
 ٣- المدرسون والطلاب يمكن أن ينعرفوا عن البرامج المغروضة. 								
٤- المدير يشجع التجريب في التدريس.								
 المدرسون يرجعون المسئولية على المدرسة في تزويد فرص التعليم لكل الطلاب. 								
استراتيجيات التطيم والتعلم القعالة :								
Effective teaching learning strategies								
 المدرسون في هذه المدرسة يعرفون كيف يُدرسون وماذا سوف يُدرسون. 								
٢- عندما يدرس المدرس شخص فالاستراتيجية لا تبدو								
أنه يعمل من أجل طالب بعينه بل يجرب مع الأخرين.								
 ٣- هذا المجتمع يمساند تقنيات التدريس الجديدة والتجديدية. 								

يكون	وب أن	<u>ما يو</u>	ما هو كائن			
di.	aileig	تادرا	(3)	مثاسبة	تادرا	البيـــــان
						 ٢- برامج المعلمين أثاء الخدمة مترفرة المدرسين حيث مساعدة المدرسين على العضاط على أفضل استراتيجيات التدريس المعاصرة. ١- النظام المدرسي يشجع الطلاب على معساعدة زملائهم بالأنشطة التعليمية.
						القدرة على التخطيط للمستقبل: - في هذه المدرسة شعاريا انظير أمامك ولا تضييح وقتك في إطفاء النيران. - مدير مدرستا رجل أفكار. - أولياء الأمور والشخصيات البارزة في المجتمع لديهم الفرس للتعارن رسميًا مع المدرسة على الأقل مرة في المستة لعلم أشياء دريد أن نراها تحدث في مدرستا.
						 ٤- بعض البرامج في مدرستا تنتهي بانتهاء العام الدراسي. ٥- مدرستا في طليعة المدارس دومًا.

كون	ما يجب أن يكون		i	هو کائز	<u>fa</u>	
si ² 3	مثامية	تادآرا	داشا	مثاسبة	ئادرًا	البيدان
						الجزء الرامع :
						محددات المادة : Material Determination
						Adequate resources : كفاية الموارب
						 ١- يوجد أعضاء هيئة تدريس كافيين في هذه المدرسة.
						 ٢- المواد التعليمية كافية لبرنامج المدرسة.
						 ٣- المواد الخاصمة بالمنهج والمستخدمة في هذه المدرسة تعطى التحديد المناسب والدقة.
						 3- تزود المدرسة بالموارد حتى يستفيد الطلاب بميزة من فرص التطيم في المجتمع خلال الرحلات الميدانية، الدراسة، الأنشطة الزراعية.
						 المرتبات الحالية للمدرمين تتاميب المعرفة المتواضعة لمستوى الخدمة الاحترافية المقدمة من المدرس إلى المجتمع.
						المسائدة وكفاية النظام اللوجستي:
						Supportive & Efficient Logistical System
						ا - المدرسون والطلاب قادرون على أن يحصلوا على
1		·				المواد التعليمية التي يحتاجونها في الوقت الذي ي يريدون.

ما يجب أن يكون		ما هو كائن				
राष्ट्रभ	متاسبة	وتدرا	शस्त्र	ailmir	ຕີເງິ	البيــــان
						 الميزانية المخصصة لهذه المدرسة تزيد فرص المدرسية تزيد فرص المدرسيات والأحكام حول الأولويات للمواد التي يحاجونها في بربامجهم. النظام المعماند لهذه المدرسة يتبنى التجديد والتدريس الفعال والفرص التعليم النشط أفضل من تجميدهم وإعاقتهم. المواد الضعرورية والتمويل لخيرات التعليم متوفرة وجاهزة عند الحاجة. لا وقلت يستهلك أو يضعيع في إجراءات طلب استخدام الموارد.
						مناسبة زراعة المدرسة : - من دواعي السرور أن تكون في هذا المبنى أنه دائمًا نظيفًا ومجهز جيدًا. - هذا المبنى المدرسي يتعيز بمساحات طبيعية مزروعة وترتيبات نحتاجها التواصل مع ألواع البرامج التى نريدها. - الطلاب والعاملون في المدرسة فخورون بمزروعات المدرسة والمساعدة على الاحتفاظ بجاذبيتها.

كون	ما يجب أن يكون		ما هو كائن		le .		
clin	متاسبة	فادرا	(Či)	eilmi	ātē)	البيــــان .	
						 الأرض المحيطة بالمدرسة جذابة وتزودنيا بجمال لخلق الأنشطة الزراعية. توفر الأماكن الكثيرة لوقوف السيارات أمام المدرسة يجمل خروج الطلاب من المدرسة بأمان إلى منازلهم. 	

(٧-٣) توجيهات بخصوس تصحيح الاستبيان «البروفيل»

- ١ بعد جمع أوراق الاستبيانات من فئات الأشخاص المستجيبين: طلاب، مدرسون، أولياء الأمور (الوالدين)، إداريون، ويمكن الموجهون التربويون أو إداريون مركزيون.
- ٢-يتم فصل الاسبئيانات الخاصة بكل فشة من الفشات السابقة الذكر:
 طلاب، مدرسون،
- ٣- توضع للمستجيب درجة إذا كانت استجابته أسفل كلمة (عمود) نادرًا، ودرجتان إذا كانت استجابته أسفل كلمة (عمود) مناسبة، وثلاث درجات إذا كانت استجابته أسفل كلمة (عمود) دائمًا.
- ٤ حيث إنه يوجد بدود لكل مكون فرعي من مكونات الاستبيان الثلاث فإن مجموع الدرجات لكل مستجيب على كل فرع تكون محصورة بين • درجات و ١٥ درجة.
- تُجمع درجات كل فرع وتُسجل في المستطيل المرسوم في أسفل البنود
 الخمسة (مجموع لما هو كائن ومجموع لـ ما يجب أن يكون).
- آجمع الدرجات الكلية (مجموع درجات كل فرع) لكل فئة، فمثلاً ليكن العامل «الثقة» من عوامل المناخ العام وأخننا استجابات المدرسين وعدهم عشرة.

ما يجب أن يكون	ما هو كائڻ	المدرسون
1 \$	1.	١
1 \$	١.	۲
١٣	11	٣
10	١٣	٤
11	۱۲	٥
١٣	11	۲
10	١٣	٧
10	11	٨
11	١٢	٩
١٣	11	١٠
١٤٠	118	

٧- احسب متوسط درجة العشرة مدرسين بقسمة مجموع درجاتهم على عددهم للاستجابتين (ما هو كائن، ما يجب أن يكون)

$$11.4 = \frac{114}{10} = \frac{1}{10}$$

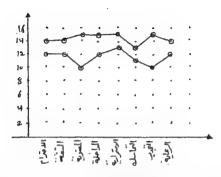
$$\frac{140}{0}$$
 = 14 = 140 وتسجل هذه النتيجة في الملخص.

٨- تُحسب المتوسطات لكل عوامل المناخ:

فمثلاً بالنسبة لعوامل المناخ العام : مجموعة المدرسين

ما سوف یکوڻ	ما هو كائن	
200	<u> س</u>	
1 11	17	الاحتزام
١٤	11,£	الثقة
10	١.	المعنوية العالية
10	14	الفرصة للمداخلة
		الاستمرار الأكاديمي
١٤	۱۳	والنمو الاجتماعي
١٣	11	التماميك
10	١.	التجديد المدرسي
1 £	۱۲	الرعاية

٩- تمثيل هذه العلاقة لمجموعة العوامل الثمانية (الاحترام، الثقة،
 الرعاية) بيانيًا :



 ١٠ - بعد انتهاء عملية المقارنة بين الفئات المختلفة على جميع محاور الاستبيان (الأجزاء الثلاثة) وكذلك المقارنة بين الفئات على كل محور على حده.

١١- يمكن عمل ملخص يوضع هذه النتائج والذي سوف يعطى صدورة كلية عن المناخ المدرسي علما بأن هذه النتائج لا نتأثر كليةً بكثرة أعداد المستجيبين لأننا نتعامل مع متوسط المتوسطات لكل مجموعة (فئة) من مجموعات (فئات) الحكم ولنوضع فكرة المتوسط.

بالنظر إلى عوامل المناخ ولنأخذ عامل الثقة Trust ولنفرض أن ملخص القائمة يوضع الدرجات على متوسط الدرجات في عمود ما هو كائن :

المتوسط س	القنة
١٣	طلاب
10	مدرسون
١٢	الوالدين
١٥	إداريون
١٥	إداريون مركزيون
٧٠	المجموع

 $14 = \frac{70}{5} = 14$

إنن درجة المتوسلط ١٤ من أجل ما هو كائن وذلك لجانب الثقة.

الفصل الثامسن محسددات المنساخ المدرسي

School Climate Determinants

- (۱-۸) مقدمة.
- (٨-٢) محددات البرنامج.
- (٣-٨) محددات العملية.
 - $(\lambda-1)$ محددات المادة.

الفصل الثامن محددات المناخ المدرسي School Climate Determinants

: المستمة :

في هذا الفصل منوضع كل المحددات المسهمة في المناخ المدرسي والتي قد مبيق أن وُصفت إضافة إلى المؤشرات Indicators التي صُممت وزويت لإعطاء القارئ صورة وإضحة عن ماهية وشكل كل محدد في المدرسة، والمناخ لهذه المحددات يمكن اعتباره مثلاً أو تموذجًا يبنى عليه تحقيق أهداف المدرسة وأهداف التربية.

(٢-٨) معلدات البرنامج (٢-٨)

أولاً: القرص للتعلم النشط:

Opportunities for Active Learning

عندما تتاح الفرص للطلاب للتعلم الفعّال أو التعلم النشط، أي المتعلم النشط، أي المتعلم الذي يرتكز على المتعلم وليس على المعلم حتى يترك للطلاب الفرص للسؤال والمحاولة والخطأ والتجريب والاستفادة من الأخطاء، عندها يصبح هؤلاء الطلاب مندمجين كلية في عمليات التعلم فيزيائيًّا وعقليًّا.

في التعلم النشط تُصمم نشاطات التعلم لتشجيع الطلاب على أن ينجزوا بنجاح بعض أنواع من المهام أو الأقعال.

والطلاب يجب ن يكونوا قادرين على أن يبرهنوا على قدرتهم على تلخيص وتحليل معرفتهم ومهاراتهم.

مؤشرات التعلم النشط (الفعال):

هناك مجموعة من المؤشرات الخاصة بالتعلم الفعال منها:

- أ التفاعل الفردي Individual interaction
 - ب تفاعل المجموعات Group interaction.
 - ج- أساليب الاستقصاء في التعلم.
- د مشاركة الطلاب في تحديد حاجاتهم الخاصة وفي التخطيط لبرامجهم،
 - احتياطى الفرص من التعلم للطلاب خارج المدرسة.
- و توفير الفرص للطلاب لخبرات التعليم المهني والتي ربما تصبح
 بمرور الوقت متصلة وضمن قيم الطلاب.

كيف يمكن أن يكون ننك مدركًا ؟

يمكن أن يتم ذلك من خلال المتغيرات الممثلة للمناخ المدرسي وهي

المدير والإداريون الآخرون

Principal and other administrators:

- ١- هل عمل أو عملوا مع أعضاء الهيئة التدريسية أو الطلاب في فرص
 التعليم الفعال (النشط) في المدرسة والمجتمع.
 - ٢- المشاركة في الأفكار وتزويد المدرسين بالمساندة والدعم.
- ٣- نزويد أعضاء الهيئة التبريسية بالتقويم المستمر والشامل والتغذية
 المرتدة فيما يتصل بفرص التعلم النشط.

: Students الطالب

- ١- يشعرون أن المنهج الذي يتعامون معه يشجعهم على المشاركة
 Participants
 - ٢- يعتقدون أنهم يمارسون نشاطات التعلم داخل المدرسة وخارجها.
- ٣- يعرفون أنه يوجد شخص ما يستطيعون أن يتفاعلوا ويتفاهموا معه المناقشة أي مشكلة تعليمية.
 - ٤- هل نتاح لهم الفرص لمساعدة الآخرين في المدرسة والمجتمع.
- ٥- التفاعل المنتظم مع المدرسين لتصميم نشاطات التعلم الفردي Individual learning activities

: Teaching Staff الهيئة التدريسية

- ١- يشعرون بالمساندة في الجهود لتزويد فرص التعلم النشط.
- ٢- تقوم بالتدريبات لخبرات التعلم النشط للطلاب مقابل لطريقة المحاضرة الجامدة Strictly lecture method.
- ٣- البحث المستمر لمداخل جديدة لفرص النعام النشط داخل وخارج
 المدرسة.
- خاتوم بالعمل على إشراك أولياء الأمور خاصة الأبوين والمجتمع في
 تصميم نشاطات التعليم المنهجية أو بالأفكار الخاصة بذلك.
- الحماس في الحديث عن المدرسة وفرص التعلم النشط في صورة سلوك إيجابي محبب الأفراد المجتمع.
 - 7- تدعيم خبرات experiences التعليم النشط في البيت.

 ٧- اغتتام الفرص للمساعدة في اختيار برامج التطيم النشط الأبنائهم في المدرسة والمجتمع.

ثانيًا : توقعات الأداء الفردي (المتفرد):

Individualized Performance Expectations

- ١- لما كان الأفراد يتمايزون قيما بينهم من حيث قدرات الذكاء والتحصيل ويختلفون في الميول والاتجاهات (فروق فريية) لذلك لابد أن يتوفر في المناخ المدرسي المقلانية Reasonable والمرونة Plexible والتي تسمح بتوقعات الأداء الفردي (بطريقة شخصية) وبالتالي يجب توفر معايير Standards مختلفة للحكم على هذه التوقعات، وكذلك بالنسبة للمكافآت (لعدوء الحظ فإن مدارسنا تكون مبرمجة مسبقًا ومحددة للمعايير الأكاديمية والاجتماعية والطبيعية لكل طالب).
 - ٣- كثيرًا ما يشجع الأفراد ليضعوا الأهداف السلوكية والعملية لبرنامجهم.
- ٣- حيث ن التوقعات لأداء الأفراد تكون مختلفة فإنه ربما تكون هذاك
 نزعة Tendency لقبول أداء أقل مقارنة بالأداء الأكثر.
- ٤- يجب أن تتوفر الرعاية Caring بحيث تسمح للفروقات الفردية أن تظهر وفي نفس الوقت تزويدهم بأقصى ما يمكن من التحدي والذي يعمل على زيادة دافعيتهم للتفكير والعمل وكذلك يكون حافرًا لهم.
- ٥- إذا كان البرنامج المعمول به يُعلبق فرديًا فالمدرسة يجب أن تكون قادرة على تشخيص وتحديد نقطة الدخول Entry point للأفراد ووضع أفكار التخطيط التعاوني لتلك الأنشطة المحفزة والتي يمكن توفيرها وتكون وثيقة الصلة Relevant بالبرنامج.

المدير والإداريون الآخرون :

- ١ يكونون مساندين ومؤدين لتفريد التوقعات.
- ٢- يشاركون مع مدراء آخرون وإداريون من خارج المدرسة (المجتمع) للعمل على مساندة تفريد التوقعات وأن يقدموا البرامج التنافسية الضرورية لثلك التوقعات.
- ٣- يعملون باستمران على تقديم محفزات المهارات التي يحتاجها تفريد
 التعليم وتفريد التوقعات.

الطالب:

- ١- يكونون دائمًا في تنافس مع أنفسهم أفضل منها مع الآخرين.
- ٢- يعتقدون دائمًا بوجود راشدين متحمسين يستمعون لمطالبهم من خلال
 برامج تغريد التعليم وأهدافه.
 - ٣- قادرون على التعرف على مواضع القوة والضعف لديهم من خلال نشاطاتهم.

الهيئة التدريسية:

- ١- يتوفر لديها القدرات التنافسية لتشخيص حاجات الطلاب حسب ميولهم
 واتجاهاتهم.
 - ٧- خلق المجال العقلاني والذي يمسح بالتوقعات الفربية.
 - -٣ العمل معًا لتعلم مهارات Skills جديدة للاندماج في برامج التفريد.
 - ٤ توظيف تكنولوجيا المعلومات في أنشطة تفريد التعليم.
 - ٥- تشجيع الطلاب على ابتكار خطط واستراتيجيات التعلم باالعب.

: Parents الوالدان

- كثيري الاطلاع ببرامج المدرسة ويساندون التوقعات المختلفة الطلاب مشتملين أولادهم.
 - ٢- يعتقدون أن برامج المدرسة نتلاءم وتتوافق مع ميولهم.
- ٣- يسهمون في أخذ المعلومات من المدرسة لكي يستطيعوا أن يبدوا
 توقعات عقلانية عن أطفالهم (أبنائهم).
- ٤- يتصلون بحرية وسهولة مع أعضاء الهيئة التدريسية ومع الطلاب
 للمناقشة والمشاركة حول توقعاتهم تجاه برامج المدرسة.

ثالثًا : بيئات التعلم المتغايرة : Varied Learning Environments

المعلوم أنه لا توجد طريقة واحدة للتدريس، فهناك طرق العرض وطرق الاكتشاف، والاختلاف بين الطريقتين يكون في التركيز في عملية التعلم على المدرس أم على الطالب، فإذا كان التركيز منصبًا على المدرس والطالب مستمع وأحيانًا يناقش مثل طريقة المحاضرة هنا تسمى طريقة العرض، أما إذا كان التركيز منصبًا على المتعلم الطالب فتسمى بطرق الاكتشاف مثل طريقة الاكتشاف الحر وطريقة دورة التعلم (1) والتعليم البرنامجي. كما أن بيئات التعليم هذه تعتمد على حجم القصل الدراسي Class size (عدد الطلاب) ومشكلات الانضباط داخل الصف.

 ⁽١) غالب الطويل: المدخل لطرق التدريس العامة في الرياضيات والعلوم، منشورات جامعة التحدي، ٢٠٠١-٢٠٠١، ١٥٠٨ من ١٥١.

إذن لا يوجد نمط واحد معياري التعلم وبيئة التعلم تثير كلاً من الطلاب والمدرسين التفاعل بطريقة مفتوحة وبحرية ومزاجية وتجانس وشعور بالتكيف مع هذا الجو، فإذا تحقق ذلك كان بمثابة البيئة التعليمية السليمة الإيجابية.

وعمليات تطوير البيئات التعليمية تمتاج إلى جهود في تطوير البرامج النجاية Alternative Programing وهذه متتطلب من المناخ المدرسي أن يقدموا للطلاب المهارات والأدوات Tools اللازمة للبحث والتتقيب عن المعرفة الخاصة بهم.

كذلك يجب أن يترك الطلاب ليقدموا أفكارهم الخاصة باستقلالية، وأن يستفيدوا من المدرسين كمصادر للأدوات وليس للمعرفة إلا في أضبق نطاق، فعملية الاستفادة من المدرسين تكون بأسلوب يشبه الطريقة التي يستفيد منها الطلاب من الكتب والمكتبة والأفلام والأشرطة (الفيديو أو الكسبت) ومصادر أخرى مثل شبكة الإنترنت.

المساعدة على أن يتعلم الطلاب لا تكون قاصرة على المدرمين في المدرسة بل يجب أن تتعداها إلى مدير المدرسة والإداريين وأعضاء آخرين في المجتمع، فالبيئة التعليمية يجب أن يدركها الطلاب ليست محدودة بحدود جدران المدرسة (المبنى المدرسي) ولكنها تعتد إلى المجتمع الذي يعيش فيه الطالب، والمجتمعات الأخرى التي يستطيع الطالب أن يتواصل معها عن طريق وسائل الاتصال المعروفة، فبرامج الطلاب أصبحت ليست قاصرة على البيئة الطبيعية وجداول Schedules المدرسة.

كيف يمكن أن نجسد ثلك؟

المدير والإداريون الآخرون:

- ١ تصور نماذج لمدارس بديلة أكثر فائدة حيث المناخ المدرسي
 الإيجابي.
- ٢- التعرف على أنواع كثيرة من بيئات التعلم المختلفة داخل وخارج
 المدرسة.
- ٣- بنل الجهود Efforts لتصغير حجم المدارس الكبيرة إلى مدارس صغيرة الحجم، فكلما كبرت المدرسة وكثر عدد طلابها كلما زادت مشاكل المدرسة خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط.
- ٤- عمل مقابلات ومواجهات دورية مع جماعات الطلاب للتدارس في
 بيئات التعلم الناجحة.
- تدعيم ومساندة الاختلافات في وجهات النظر أفضل من الثبات
 Conformity
- ٦- تزويد بيئات خاصة بالطلاب الموهوبين ونوي القدرات الخاصة ولكن ذلك يجب أن يتم بطريقة لا تلغيهم من التواصل مع زملاتهم في المدرسة.
 - النوضع مثالاً نموذجًا في هذا المجال :
 - «قال مدير المدرسة عن زياراته للفصول:
- أريد أن أجد الحرية في أن أدخل وأخرج من فصل إلى فصل لا لغرض النقد وإنما لأوجد شعورًا بالتفاهم ولكي أزداد معرفة بكم ويطلابكم ولكي

أكون على بينة من أمري حين أتحدث إلى الآباء إذا استدعى الموقف إثارة مسألة تتعلق بإحدى طرق التدريس التي تتبعونها، وإذا شعرتم في أي وقت إني قد أستطيع أن أفيدكم بشيء فلا تتريدوا في المجيء إلى (1).

٧- المدراء يعرفون جيدا نظام تشغيل الكمبيوتر وطرق استخدامه في الاتصال والتدريب المتعمق وعلى استخدام طرق الاتصال وتغيير كلمة المسر Password وفتح شبكات الاتصال، واستخدام برنامج محرر النصوص Word في البريد الإلكتروني E-Mail وغيرها من المهارات الأساسية اللازمة لتعامل المدير مع البيشة الإلكترونيية للاتصال بالكمبيوتر (٣) والذي يخدمه في التعرف على البيشات التعليمية المختلفة وكذلك مناقشة متعلقاتها مع المعشولين في دول أخرى.

الطبلاب:

 ١- شعور الطلاب بأنهم يستطيعوا أن يغيروا من بيثات تعلمهم إذا احتاجوا لذلك.

 ٢- معرفة الخدمة التي يمكن أن يُزود بها الآخرين مثل تقديم نوعيات أفضل للتعلم وذلك أفضل من الحصول على هذه الخدمات بمعنى تعلم مدأ العطاء مقابل مدأ الأخذ.

 ⁽۱) كمبيول وايلز: نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محجوب، مكتبة الأنجاو المصرية، ط۲، ۱۹۸۲، ص٤١٦.

 ⁽۲) الغريب زاهر إسماعيل: تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب، طن،
 ۲۰۰۱ صرية ۱.

الهيئة:

- ١- تشعر بالراحة والاطمئنان بالسماح للطلاب بحرية الاختيار Choice لبيئة التعلم المناسبة.
 - ٣- تحترم وتشجع أنماط ومداخل مختلفة من طرائق التدريس المناسبة.
- ٣- تزود الطلاب بالخيارات والأولويات حسب مستويات نضجهم العقلي
 والفكري والجسمي.

: Parents الوالدان

- ا- يشعرون بأنهم قادرون على الاختيار لأبنائهم من بيئات التعلم المختلفة والتي نتسق وتتفق مع قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم وأنماط حياتهم Life
 styles
- ٢- لديهم التسامح عند الخلاقات بين أبناءهم وزملاءهم ولا يصرون على فرض نمط حياة أبناءهم على الجميع.
- ٣- لديهم الفرص التعليمية الجيدة التي يمكن بها مساعدة المجتمع عن طريق المدرسة.
 - ٤- يستفيدوا من التعليم كمصدر إنساني للمجتمع.
- ٥- يستخدموا كمتطوعين Volunteers (المتقاعدون- الأمهات غير
 العاملات- غير الموظفين) لإثراء النقس في التعليم.
- ٣- يشعرون أن التعليم يأخذ مكانًا في جميع القطاعات من حياة المتعلمين
 (البعض ليسوا تحت السيطرة في المدرسة).

رابعًا: المنهج المرن والنشاطات فوقمنهجية (اللاصفية):

Flexible Curriculum and Extra Curricular Activities

هذه الأنشطة اللاصفة تزوينا دائمًا بمعايير عن مدى سرعة قطع المنهج وخيارات المحتوى المنهج خلال المنهج وخيارات المحتوى المنهج خلال الوعاء الزمني المحدد؟) والجدير بالذكر أن كل المتعلمين في المجموعة لا يُفترض أن تكون لديهم نفس الحاجات من المحتوى أو أن غالبيتهم سوف يتعلمون بنفس المعدل.

والنشاطات الفوقمنهجية (اللاصفية) تخدم غالبية الطلاب وتوضع كمواضيع لمواجهة التغير في حاجات الطلاب أثناء عمليات التطوير أو النمو للطلاب.

ودائمًا تكون,مثل هذه المواضيع من المقررات الدراسية المستقلة والتي تعتمد على التعجيل المفتوح Open enroliment.

ويكون الهدف الرسمي منها إتاحة الغرصة للطلاب وأعضاء الهيئة والإداريين المشاركة في برامج المنهج والأنشطة فوقمنهجية.

ويالتاني تتوفر لكل العاملين في المناخ المدرسي: مدرسون، طلاب، إداريـون، والـدان، أوليـاء أمـور، بخبـرات تعليميـة هـدفها مقابلــة حاجـات المتعلمين.

كيف يمكن أن يظهر ذلك في كل من المدير والإداريون الأخرون والطلاب والهيئة التدريمية والوالدين؟

١- الطلاب يكون لديهم المجال الواسع من التنوع في الفرص النجاح
 الأكاديمي والمهني بما يتقبق مع ميولهم الشخصية وذلك على الصعيدين الداخلي والخارجي للمدرسة.

- ٢- البرامج التي تقود إلى النجاح والتخرج Graduation من المدرسة
 يجب أن تُحاك Tailored بدقة لتقابل حاجات الطلاب.
- ٣- التقويم المستمر وإعادة بناء أو تعديل Adjustment ما يقدم من أنشطة بما يتوازى مع الحاجات والميول ومعدلات سرعة تقدم الطلاب خاصة في التعلم الغردي.
- ١- البرامج تزود الفرص لمستويات مداخل مختلفة وأيضنًا لخبرات تعلم قصيرة المدى (أكثر من مساق دراسي) وكذلك بتقديم الخبرات المعمقة خلال فترات دراسية لا تزيد عن فصل دراسي (٣ شهور على الأكثر) ويتم معرفة الطلاب خلال هذه الفترة باللوائح والقوانين والعلاقة بين المدرس والطالب من حيث عملية تقييم أعمالهم وتقدير درجاتهم وكذلك معرفة اللوائح المحددة لعلاقة العمل بين المدرس وأمانة التعليم.
- الفرص لخبرات التعلم الفوقمنهجية (اللاصفية) يجب أن تزود من خلال متطلبات وحاجات السنة الدراسية كاملة وليس من خلال طلبيات مجزأة.
- ٦- محاولات ثبنل للاستفادة من كل مصادر المجتمع المتاحة من كل من البشر والمؤسسات داخل المجتمع والطبيعة (البيئة) وتعزيز الفرص التعليمية للطلاب.
- ٧- توفر الاستعداد لمواجهة المفاجآت والعمل على تتفيذ البرامج حسب أولوياتها ومراعاة البرامج المتضمن فيها الجماعات غير الوطئية في المجتمع.

خامسنا: المسائدة والبناء المناسب تنضج المتعلمين:

Support and Structure Appropriate to Learner's Maturity

الجدير بالنكر أن هدف المدرسة تصميم البرامج والأنشطة ومتطلباتها واحتياجاتها والتي يجب أن تتسق وتتواكب دائمًا مع المتغيرات الفكرية والعقلية والاجتماعية والجسمية والصفات الشخصية الطبيعية الشباب أتساء مراحل نموهم من مراحل الطفولة Childhood وهذا..

لذلك فإن أول المتطلبات الضرورية لمحددات المناخ المدرسي هم مدرسو المدرسة الابتدائية، ومدرسو المدرسة الثانوية والنين يجب أن تتوفر فيهما لمعرفة العلمية وحُسن الاطلاع Knowledgeable والثقافة العامة والمعرفة بأصول التربية ومراحل نمو الطفل وتطورها وكيفية التعامل مع كل مرحلة.

كيف يمكن أن ندرك ذلك في:

المدير والإداريون الآخرون :

- ١- يكونوا فطنين ويقظين ويعملون على تخفيض التعليم بما يناسب نضبج
 الطلاب.
- ٢- يتأكدون من أن الطلاب لا يمكن أن يوضعوا في حالات تتمللب منهم
 قدرات Abilities تفوق ممشوى نضجهم.
- ٣- تزويد المدير بالمهام المدرسية ليصمم لها البرامج لتحقيق الاتساق مع
 المعرفة بمراحل نمو الطفل والمراهق وتطويرها.

: Students الطلاب

- ١- يكونون قادرين لأخذ المبادأة لتعديل درجات التعلم (التحصيل).
 - ٧- مساعدة الطلاب الآخرين من مستويات نضبج مختلفة.
 - ٣- تشجيع الطلاب الآخرين على اختيار المساقات التي تناسبهم.

: Staff الهبئة

- ١- تهيئة التوازن بين الحرية الشخصية والحرية في الاختيار وبين الهيكل
 أو البناء المناسب لنضج الطلاب.
- ٢ تهيئة الفرص للطلاب لممارسة الانضباط النفسي أو الشخصي وتحمل المسئولية.

: Parents الوالدان

 فهم برامج المدرسة لتزويد الطلاب في مستويات عمرية مختلفة بالتوجيهات المناسبة لتلك البرامج,

سادستا: قواعد التعاون المحددة:

Rules Cooperatively Determined

العمليات الخاصية بتطوير قوانين ولوائح المدارس والأنظمية المتضمنة والخاصية بالمدرمين والطلاب والإداريين وعلاقة المدرمية بالمجتمع، هذه القوانين يجب أن تكون واضحة ومنطقية وعقلانية ومرغوبة من الجميع.

إن قواعد المدلوك المحددة للطلاب غالبًا ما تكون مراعية لتقاليد وعادات المجتمع ونادرًا ما تحدث القوانين الخاصة بمسلوكيات الطلاب بالرغم من تغير هذه المسلوكيات بفعل المدخلات الجديدة على المجتمع من فضائيات واستخدام للتقنيات الحديثة والعولمة.

إن القوانين واللوائح والدساتير يجب أن تزود المساواة للجميع ويجب أن تقود إلى التماسك والثبات عن طريق التعاون وتجميع الخطوط المرشدة والموثرة والفاعلة لتطوير هذه القواعد والدساتير آخذين في الاعتبار السلوكيات المتوقعة من الطلاب.

فعلى مدييل المثال فالمدرسون وأولياء الأمور يكونون حريصين، كما يتوقعون من طلابهم أن يكونوا، فالمدرسون يعاملون الطلاب بوقار ولبل وسمو واحترام Respect ، والالتزام بالمواعيد، وأداء الواجب المقدس والثقة والاعتداد بالنفس والمثابرة، كما يتوقعون من طلابهم أن يكونوا على هذه الشاكلة.

بعض المؤشرات لتحديد قواعد التعاون تشمل:

- ١- مجموعات الطلاب لديها الفرص لتطوير قواعد المدرسة.
- ٢- الوالدان وأولياء الأمور لديهم الفرص لتطوير قواعد المدرسة.
 - ٣- الهيئة التدريسية لديها الفرص لتطوير لوائح المدرسة.
- قواعد ولوائح المدرسة توضع مختصرة وموضحة ومحددة لأنواع السلوك
 المرغوب فيه والذي يقود الطلاب إلى النمو والتطور.
- الطلاب لديهم الفهم الجيد للوائح والقوانين ويكونوا أكثر التزاما
 Commitment للوائح المدرمية.
- ٦- المدرسون وأعضاء الهيئة يمثلون أنواع من السلوك الذي يتوقعه الطلاب.

سابغا : أنظمة الثواب المتنوعة : Varied Reward System

إن الغبرات الهائفة يجب أن توجه بحيث تساعد الطلاب والهيئة للحصول على أو لتحقيق حاجاتهم الذائية.

كما أن الطلاب في المناخ المدرسي يجب أن يساعدوا لتطوير ونمو هويتهم الشخصية عن طريق تزويدهم بالفرص للنمو Growth، والتحصيل Achievement، والمستنولية Responsibility، والتحصيل Recognition، تتمية المهارات development ، الكفاءات Competencies ، والاتجاهات Attitudes ، وتلك ذات أهمية للطلاب، فالاتجاهات الملبية نحو الدراسة يمكن أن تقود الطالب إلى التسرب خارج المدرسة وقلة حماسه للدراسة.

المدارس مطالبة دائمًا بتخفيض أو تقليل أوجه العقاب Positive والتأكيدات على التعزيز الإيجابي Positive المعلوك الفعال، ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن العقاب يكون تأثيره في التعلم وقتي ولكن ليس له بقاء أثر في التعلم بعكس التواب ونظام المكافأة فقد يكون له أثر باق في التعلم.

ونظام الثواب أو المكافأة المنتوع يؤسس على الاعتقاد بأن النجاح جيد الطلاب التحقيق مطالبهم وطموهاتهم وتوكيد ذاتهم -Self.

Destructive وأن التعلم للفشل هدام Destructive.

والمدرسة دائمًا تؤكد وتشير إلى الحاجات وإلى تزويد المتعلمين بتنوع واسع للطرق التي من خلالها يمكن للطلاب والمربون أن يصبحوا منتجين Productive وناجحون Successful. المدرسة قادرة على إلغاء كافة الأتشطة المثبطة للقدرات والتوقعات المعيارية والافتراضات Assumptions.

كيف يمكن أن يُدرك ثلك في :

المدير والإداريون الآخرون:

١- يعتقدون ويثقون في حاجات الطلاب النجاح.

٢- تشجيع ومساندة الثواب الخلاق للطلاب.

الطالات :

١- يشعروا بأنهم اديهم الفرص الهائلة للنجاح.

٧- الطلاب يشجعون كل جهود زملاءهم.

٣- يمنحون الثقة (الضوء الأخضر) لإنجاز الأعمال التي تحقق لهم طريقًا
 النجاح.

الهيئة:

١- يعتقدون في حاجة الطلاب للنجاح.

٧- العمل النشط البنّاء نحو إلغاء مظاهر الفشل أو الرسوب.

٣- التنكير دائمًا بأن الرسوب سلوك غير مرغوب فيه ولا قيمة له في هذا
 المناخ.

 إعطاء الضوء الأخضر (المصداقية) لإنجاز العمل بواسطة الطلاب متدرين.

الوالدان (أولياء الأمور):

١- يشعروا بأن المدرسة تزود بالتعلم ذو المعنى.

والمقصود بالتعلم تغيير في الأداء أو تعديل في السلوك عن طريق الخبرة والمران وأن هذا التعديل يحدث أثناء إشباع الفرد لدوافعه ويلوغ أهدافه»(1).

والمعنى كما رآه «أوزابل» «ما هو إلا خبرة شعورية متمايزة بدقة ومحددة بوضوح تتبشق لدى الفرد حين تتصل العلامات والرموز والمفاهيم والقضايا بعضها ببعض ويتم استيعابها في بنائه المعرفي، فالمعنى إذن يتطلب أسامًا معقولاً ومقبولاً للعلاقات»(⁽⁷⁾.

والتعلم ذو المعنى يعتمد على طبيعة المادة التي يتعلمها الفرد وعلى توافر محتوى مناسب في بيئة الفرد المعرفية.

٢- يشعروا بأن المدرسة تدعم الخبرات التعليمية البنائهم.

 "تزود المدرسة بالتغذية المرتدة (الراجعة) الموجية للمدرسين بما ينتاسب والنشاطات الصفية والغير صفية.

 ⁽١) جابر عبد الحميد جابر: سيكولوجية التعلم ونظريات التعليم، دار النهضة العربية،
 ١٩٨٧، ص٧٠.

⁽٢) المرجع السابق، مس٣٣٤.

(٨-٨) معددات العملية Process Determinants

أولاً: القدرة على حل المشكلات: Problem Solving Ability

يمكن القول إن حل المشكلات ليس إلا نوعًا من التعلم يشبه في طبيعته الأنواع الأخرى التي تتضمن علاقات معقدة ويخضع لنفس القوانين التي تخضع لها، فالفرد الذي يعمل على حل مشكلته لديه دافع لمواجهة المشكلة بحيث يحقق أهدافه ويتعلم الحل بما يتفق مع قانون الأثر أو التعزيز، وحل المشكلات في الأساس عبارة عن بحث عن بيانات مشكلة لا يتوافر حلها وإعادة ترتيبها وتقويمها وهو يستلزم استبصارًا أي اكتشافًا للعلاقات بين الوسائل والغايات أكثر مما تستلزمه أشكال أخرى من التعلم(ا).

وفي المدرسة حيث يعمل النظام المدرسي على تتمية مهارات أسلوب حل المشكلات لدى الطلاب، والمشكلات هذه تُحل من خلال جهود الطلاب وطاقاتهم وقدرتهم على الحل، فهم يبقوا ويستمروا في الحل ويعمل ميكانيزم حل المشكلات على المحافظة عليها وتقويتها، والتنظيم في المناخ المدرسي له أهميته في جعل الإجراءات الخاصة بالمشكلة عقلانية ويالتالي اكتشاف حلول ممكنة ومن ثم عمل أو القيام بعمليات التقويم أو التعديل من خلال الخبرات لزيادة الفعالية ولإختيار الحل المليم.

⁽١) جابر عبد الحميد جابر: المرجع السابق، ص١٢٤.

كيف يمكن أن تدرك نثك في :

المدير والإداريون الآخرون:

- ١- كل عضو من مجتمع المدرسة يعمل على تعريف وتحديد المشكلات وأماكن الضعف ويشعر بالأمان أو الاطمئنان لأفضل الحلول الممكنة.
- ٢- كل عضو في مجتمع المدرسة له الفرصة ليقترح الحلول البديلة الممكنة للمشكلة، وبحرية تناقش تلك البدائل.
- ٣- كل عضو في مجتمع المدرسة يفهم العمليات المنظمة الأسلوب حل
 المشكلات.
- ٤- يعاونون المدرسين والطلاب على التمرف على المشكلات الخاصدة
 بالمنزل والمدرسة والمجتمع المحلى.
- حكل من له علاقة بحل المشكلات له الدخول والمشاركة في اتخاذ القرار بالنظر إلى أي حل يختار ويكونوا مشاركين في الأدوات وعمليات التغير.
- آ- يعاونون المدرسون غيرهم على تنظيم أنفسهم عند معالجتهم للمشكلات المدرسية.

ثانيًا: استمرارية تحسين أهداف المدرسة:

Continuous Improvement of School Goals

لما كان الهدف المدرسي غاية تسعى المدرسة إلى تحقيقه من خلال كون هذه المدرسة مؤسسة اجتماعية خدمية ويتم تحقيق هذه الأهداف عن طريق العاملين بالمناخ المدرسي من إداريين ومدرسين وطلاب.

وأهداف المدرسة منواء الخاصنة بنالطلاب أو المنهج أو المرحلة الدراسية أو المراسية تكون دائمًا واضنحة ومفهومة لدى الطلاب والوالدين وقابلة للتحقيق.

هذه الأهداف تخدم دائمًا كنفاط مرجعية لصديع القرارات making Decisions وفي مشاريع تحدين تنظيم المدرسة ومرشدًا للعمليات يومًا بيوم.

وتحسين أهداف المدرسة مهمة تعاونية يقوم بها مدير المدرسة والإداريون والوالدين والطلاب طبقاً لأهداف قطاع المدرسة، كما صبيغت من قبل اللجان الخاصة بالمناهج والتخطيط التربوي، ويكون أعضاء من المدرسة غالبًا ممثلين في هذه اللجان.

وكما سبق أن أوضحنا أن الطلاب يتطوروا وينموا والحياة تتغير يومًا عن يوم، والمستجدات الحديثة تغزو الشارع، لذلك لابد للأهداف المدرسية من التجديد والتحديث بما يتاسب والمتطلبات المستجدة.

ولذلك يتم عمل لجنة أو مجموعة عمل من شأنها العمل على وضع أهداف منتقاة لأهداف حديثة وكذلك تهذيب وتتقية الأهداف القديمة بما يتناسب مع العمليات المستمرة والمطورة والحديثة، كذلك لابد لهذه اللجان وقبل أن تبدأ عملية تعديل وتحديث الأهداف المدرسية أن تقوم يجمع وتعجيل البيانات الخاصة والتي تحدد مدى ما حققناه من أهداف، أي إجراء عملية تقويم شاملة، هذه العملية تزوينا بتغنية رجعية (مرتدة) عن مدى عملية تقويم شاملة، هذه العملية تزوينا بتغنية رجعية (مرتدة) عن مدى

إن الأفراد يتأثرون ويتفاعلون مع الأهداف، وعلى ذلك فعليهم أن ينالوا الفرص للمشاركة في بناء وصياغة هذه الأهداف حسب حاجاتهم وحسب عمليات التقويم Evaluation process.

إن الغرض من عمليات التحسين الدورية وقحص أهداف المدرسة هو تسجيل كل ما يتعلق بالناحية الأكاديمية في المجالات المعرفية والوجدانية (الاتفعالية) والمهارية، وكذلك بأهداف المناخ، وأن المدرسة مستمرة في المحاولة لتحقيق:

أ - التحديث باستمرار الأهداف العمليات التنظيمية.

- ب مساعدة الهيئة والإداريون والطلاب والوالدين وأولياء الأمور لفهم
 الأسباب الدقيقة وراء بقاء المدرسة.
- ج تطوير نقاط مرجعية للهيئة والإداريين والتي يمكن استخدامها لصنع القرارات ولتنظيم مشاريع تحمين المدرسة والإرشاد للعمليات التي يمكن أن يقوم بها المدرسون يومًا بيوم.

كيف يمكن أن نرى ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون:

- ١- تزويد الأعضاء بجمل مكتوية عن فلمفة وأهمية عملية وضمع الأهداف باستمرار النتظيم والمشاركة من قبل الأقراد بالمدرسة.
- ٢- تطوير إدارة الأهداف والعمل على تحقيقها المدرستهم بأنفسهم كأفراد
 والتخطيط النمو المهني الشخصي.

الطالب:

- ا يعطون الفرص لنطوير الأهداف والتي تنعكس على حاجاتهم وميولهم
 Interests وقدراتهم كأفراد.
 - ٢- يعطون الفرص للاختيار من تجارب التعلم.
- "- تزويدهم بالفرص لتحديد الأولويات Priorities ويضعون مصطلحات لأهداف قصيرة أو طويلة المدى لتنظيم الطلاب في الجمعيات، النحادي، جماعة الجداريات بالمدرسة، جماعة الجسات، اتحاد الطلاب، شعبية مصغرة للطلاب تقوم بحصر الحضور والغياب وتحديد الأشطة وضبط المعف. وكذلك وضع برامج الامتحانات المناسبة ومواعيدها.

الهيئة :

- ١- تصديغ أهدافًا للأعضاء تشمل النقويم الشخصي، تعريف البيانات المتجمعة، عمليات التغذية المرتدة (التقويم يؤسس على معيار المنفعة المتبادلة للأعضاء).
- ٢- تزويد الهيئة بالوقت والغرصة لمساعدة الطلاب والزملاء والإداريون على وضع الأهداف ويرشدهم نحو التقدم والمشاركة في تقيم الأهداف للأغراض التي وضعت من أجلها (شخصية، خطط النمو المهني، تطوير تحسين المدرسة).

الواليدان :

 ا- يكونان مندمجان ومشاركان في عملية وضع وصياغة الأهداف المدرسية المحددة.

٢- يشاركون في العمليات الكلية للتحسين المستمر الأهداف المدرسة.

ثالثًا: التحديد والعمل ضمن الصراعات:

Intensifying and Working with Conflicts

العمليات التي تكون نتائجها إيجابية ضرورية في تطوير المناخ المدرسي المفضل والصراع يكون طبيعيًا أن يحدث من خلال الأفراد بينهم البعض وبينهم وبين المجموعات.

وأهمية الصدرع تكمن في ذاته وليس في شكل المدراع فهو يصبح مزعجًا البعض عندما يُثار أو يتصاعد ولا يواجه أي لا يوضع له حد عندئذٍ يصبح كالدمل Fester في الجمع.

في المناخ المدرسي الإيجابي فالصدراع يُعرف ويحدد ويُعمل على بتره، وفي نفس الوقت لا تترك للصدراعات أن توقف العمل في المناخ المدرسي أو تعيقه.

والصراع بين الأفراد والجماعات يمكن أن يحلل كسوء فهم للآخر، فالاتصال غير السدقيق أو غير المضاوط Inaccurate في دوستسان المحتقدات المحتقدات الفلسفية والاختلافات في المرأي Opinion حول الأفعال التي يجب أن بعمل عندما نواجه بمشكلة ما على وجه الخصوص.

والصراعات نجدها كثيرًا بين المدرسين نوي التخصيص الواحد أو عندما تعمل أو تصنيح قوة تعمل ضد القيادة الموجودة داخل الجماعة أو التي تتبثق عنها.

والجدير بالذكر «أن هيئة التدريس قد لا تكون جماعة واحدة وإنما عدة جماعات يتصارع بعضها ضد بعض وفي بعض الأحيان تتقسم هيئة التدريس إلى فريقين، فريق صعفار المدن من المدرسين ضد قريق القدامي منهم. وثمة مشكلة أخرى هي الضلاف الذي يحدث بين أعضاء هيئة التدريس فقد تدب الغيرة في النفوس وليس منشأ هذه الغيرة الاختلاف على القيم وإنما الشعور بالنقص وكراهية وجود الفروق في المراكز والمرتبات والرغية الشديدة في أن يُعتَرف بجهودهم ويشاد بفضلهم، كل هذا قد يكون هو القوى الدافعة التي تجعل أحد أعضاء هيئة التدريس يبدأ بعمل عدواني نصو عضو آخر ومن ثم تتمو الخلافات وتتطور »(١) والصراع ظاهرة طبيعية Natural phenomenon ويمكن أن لا يُرى على هيئة تهديد ظاهري ولكنه يكون من وراء الستار.

ولكن يمكن القول إن هناك تنظيمًا وبناءً شكليًّا من خلاله فالمدير والمدرسين والطلاب والإداريون وأولياء الأمور والوالدين يتمكنون من المتحقق من هذه الظاهرة والعمل على وقفها أو يبقون يعملون من خلال هذه الصدراعات.

⁽١) كيمبول وايلز: مرجع سبق ذكره، س١٩٨٠.

كيف يمكن أن يظهر ذلك من خلال:

المدير والإداريون الآخرون :

- ١- يشعرون بالقدرة والكفاءة والنقة لكي يتعاملوا بانفتاح مع الصداع واستخدام مهارات إدارة الصراع حينما تكون ضرورية.
- ٢- تشجيع الهيئة والطلاب والوالدان لتحديد وضع الصراع والمبادأة في
 وضع الخطوات لعل resolve هذا الصراع.
- ٣- تزويد الفرس للعاملين لتعلم مهارة كيفية إدارة وحل الصراع
 Conflict
- ٤- مساعدة أعضاء الفريقين المتنافرين على حصر نقاط الخلاف الحقيقية وجمع الحقائق المتعلقة بها وتقديم الحلول الممكنة.
- عدم تجاهل وجود مثل هذه الصدراعات والانقسامات داخل هيئة التدريس واتخاذ الخطوات التي تعمل على تضييق شُعة الخلاف.
- ٣- تحاشي المجادلات الفلسفية الأساسية والقيم الجوهرية والقيم الدينية إلى أن تكون هيئة التدريس قد نما فيها الشعور بالتوجد وبتقبل رأي الأخر.

: Students الطلاب

- ١- لديهم المهارات التي تمكنهم من تحليل وحل الصراعات البيشخصية.
- ٢- الشعور بالرغبة في حل الصراعات البيشخصية والشعور بأن أعصاء الهيئة راغبون في مساعدتهم.
 - ٣- يشعرون بالمساعدة من قِبَل أعضاء الهيئة في حل الصراعات.

- الإشارة إلى حالات الصراع الفردية أو بين الجماعات إلى المدير أو
 أحد أعضاء الهيئة التدريمية ذوى الثقة.
 - ٥- التدريب على مهارات إدارة الصراع.

: Staff الهينـة

- الشعور بالتنافس في تحديد كيفية التعامل مع الصراعات وأن المدير يساند ويدعم جهودهم.
 - ٧- الشعور بالحاجة للتدريب على مهارات إدارة الصراع.
- ٣- طلب المساندة والتسهيلات من الفرق الأخرى غير الداخلة في الصراع.
 - ٤- مساعدة الطلاب في حل الصراعات،
- الاهتمام بمتعلقات المشكلة من مصدر الصراع بدلاً من تداول المشكلة
 في ألفاظ وجمل مع الأصدقاء.

: Parents الوالدان

- ا- يشعرون بأن متعلقاتهم وارتباطاتهم سوف يُستمع إليها وهم راغبون في
 إحضار هذه المتعلقات للإداريين.
 - ٧- يشعرون بالحاجة التدريب والتمرين لمهارات إدارة الصراع في المنزل.

رابعا: الاتصالات الفاعلة: Effective Communications

هناك من العبارات والجُمل التي أصبحت مقبولة لدينا في هذه الأيام في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها بلدان العالم ألا وهي «الجلوس على طاولة المفاوضات» لحل المشكلات بين الفريقين، الفريق الأول يعرض وجهة نظره والفريق الثاني يعرض وجهة نظره أيضًا، ومن ثم مناقشة هذه الآراء.

ولكي يتم التفاهم للوصول إلى حل هذه المشكلة يُفضل البدء بنقطة الاتفاق بين الطرفين، هذه العملية (الجلوس على الطاولة) تمثل عملية تواصل والاتصال هذا مباشر بين الفريقين.

في المناخ المدرسي حيث تتعدد المتغيرات والفرق ومواضيع المناقشة فلابد من وجود أدوات اتصال وطرق اتصال فاعلة لحل مثل هذه المواضيع العالقة.

في المناخ المدرسي عمليات الاتصال تُعَزز Enhance العلاقات البيشخصية بين الهيئة والطلاب والوالدين أفضل من التسبب في الاغتراب Misunderstanding وعدم الفهم Fear والإحباط Fear والإحباط Frustration ، إنها عملية متعددة الأبعاد ليست مقيدة بهرميات أو ضغوط مغروضة أو حواجز تخيلية.

الأفراد يرغبون في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم التي ربما تتتاقض مع أفكار أو مشاعر الآخرين ولكنهم أيضاً قد يرغبون في الاستماع، وفهم المشاعر Feelings والأفكار الخاصة بالآخرين والتي يمكن أيضاً أن تتناقض مشاعرهم وأفكارهم.

هم أيضًا راغبون في التعيير بالثناء والمديح والإطراء لإنجازات Accomplishments الآخرين وأن يشعروا بالثقة والارتياح بوجود هؤلاء المشاركين في حوارات ومناقشات المدرسة.

كرف يمكن أن يدرك نلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

- ١- متفتحون للأفكار من الأفراد والذين هم ليسوا جزءًا من الفريق.
- ٢- الشعور بعدم التهديد أو التفويسف في عمل جسور التعاصل والاتصالات.
- ٣- تزويد الفرص التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم في مساحات من
 الموافقات أو عدم الموافقة.
- ٤- تزويد الطلاب بالوسائل المتعددة Multimedia المتوفرة بأجهزة الكمبيوتر والشبكات لعرض الصدور والرسومات والأصوات والحركة حيث إنها تخلق إمكانيات تعليمية لا نهاية لها وتضيف لعملية التعلم جاذبية وإثارة (1).
- السماح للطلاب بالاشتراك في مشاريع تعليمية بواسطة الاتصال بالكمبيوتر مع طلاب آخرين في المدارس المناظرة محليًا وعالميًا.
- ٣- تشجيع أعضاء الهيئة على استخدام خدمة الاتصال المباشر on line
 بالكمبيوتر.

⁽١) الغريب زاهر إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص١٨٠.

الطالف :

- ١- يعرفون أن أفكارهم وآراؤهم وردود أفعالهم سوف تكون مسخوعة listend وأنها تؤخذ في الاعتبار.
 - ٧- التفاعل مع الآخرين من أجل المحافظة على حقوقهم.
- ٣- تزويد الفرص التخرين للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم Ideas والتي
 ربما تنتاقض مع أفكارهم ومشاعرهم.
 - ٤- مساعدة زملاءهم في استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر والمعلوماتية.
- من يتدربون على أساليب الحصول على الكتب والمراجع والدراسات العلمية
 الحديثة من شبكات الإنترنت بالمدرسة أو خارجها.

الهيئة:

- ١- يعرفون أن آراءهم Opinions وأفكارهم سوف تسمع وتؤخذ في
 الاعتبار.
- ٢- الاتصال بحرية مع مجموعات الهيئات الأخرى ومشاركتهم أفكارهم ومشاعرهم.
 - ٣- الحث على مساعدة الأفراد من أعضاء الهيئات الأخرى.
- ٤ تزويد الفرص للآخرين للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم والتي ربما
 نتعارض مع أفكارهم الحقيقية تجاه موضوع معين.
- المشاركة في التخطيط Planning من خلال الأقسام أو الدوائر أو
 مجموعات أخرى ذات مبول مشتركة.

- آ- تزويد الطلاب بالفرص للتعبير عن أفكارهم وآرائهم عند مناقشة
 مواضيع متعلقة بالمناخ المدرسي.
- ٧- دمج الواجبات والتمارين والأبحاث أو المهام المطلوبة من الطلاب
 بتكنولوجيا الاتصال بالكمبيوتر وتتفيذها يوميًا.
- ٨- تعويد الطلاب على مناقشة كثير من الموضوعات ذات الأهمية العلمية
 على شبكة الإنترنت أو الشبكة المحلية.

الوالدان:

- الشعور بالراحة Comfortable للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم نحو المدرسة أو نحو الأفواد من خلال المدرسة.
- ٢- لديهم الفرصة للمناقشة بانفتاح لمتعلقاتهم أو مضاوفهم أو إدراكاتهم Perceptions لنواحي القوة Weakness والضعف Weakness في المدرسة.
- التعلوع لمساعدة الطلاب في استخدام الكمبيوتر كوسيلة اتصال بالتواجد في المدرسة لبعض الوقت أسبوعيا.
- ٤- ممن لهم الخبرة في استخدام الحاسوب في التدريس تقديم بعض
 الدروس للطلاب في فترات معينة من الأسبوع.

خامسنا: الاندماج في صنع القرار:

Involvement in Decision Making

إن المناقشة المشتركة ليست إلا جزءًا من نمو الجماعة، فالتجربة المشتركة عنصر لا يقل عنها أهمية ولابد أن تتحد الاثنتان لكي لا يحدث التباس في المناقشات.

ولأن «تقييم عمل المدرسة هو مسئولية الجميع المدرسين ومدير المدرسة، فإذا كانت المشاركة عريضة في أعمال المدرسة وبرامجها المدرسة ونرامجها فإنه من الأفضل أن تكون المشاركة في تقييمها، لأن المشاركة الجماعية في التقييم ترفع من مستوى المدرسين وأن التقييم المبني على المساركة القائمة على المروح المهنية والزمالة أكثر صدلاحية ووثوقًا من المتنيم على الفرية»(١).

والمشاركة الجماعية تزيد من الفهم المتبادل بين الجميع وتزيد من فرص التعاون لحل المشكلات وتتمية روح التعاون الجماعي، كما أن الجماعة تساهم في زيادة كفاءة القرار وفاعليته لما يتوفر لديها من الخبرة والمعلومات (٢)، كما أن هذه المشاركة من جانب المدرسين أو الطلاب أو أولياء الأمور أو الوالدان تعمل على إشباع حاجاتهم والمتمثلة في الشعور بالاستقلال والطمأنينة والثقة بالنفس.

Edgar L. Marphet: Educational organization and Administration, 1967, p.107.

 ⁽٢) عبد المؤمن فرج اللقى: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات قار يونس، بنغازي،
 ٢١٤، ص ٢١٧.

وقد تؤدي المتباركة إلى شيوع المسئولية وإلى صبعوية تحديد من يستحق الثناء ومن يستحق اللوم، ويصبعب تحديد مسئولية كل فرد في القرار، إلا أن نجاح المشاركة يتوقف على مهارة مدير المدرسة في إدارة الاجتماعات التي تُعقد لغرض اتخاذ قرار أو تشخيص مشكلة، فإذا كان يملك مهارات عالية لإدارة مثل هذه الاجتماعات فإن الآثار قد تكون أسوأ من أن يتخذ المدير قرارًا منفرة (1).

إذن الاندماج في صنع القرار تمثل حاجة ضرورية لدى الأفراد والجماعات في المناخ المدرسي الإيجابي.

فالفرصة للاندماج لتحمين وجود المدرسة وتحقيق أهدافها من قِبَل الطلاب والمربون والوالدين وأولياء الأمور وأعضاء الهيئة تمثل جانب اليجابي في هذا المداخ وأن مدى المشاركة بتحدد لدى الأفراد في مدى محافظتهم على حاجات المدرسة.

القرارات الخاصمة بالمناخ المدرسي يجب أن تؤسس على المعلومات وثيقة الصلة Pertinent بالموضوع وإنه ريما من الممكن استخدام جميع المعلومات والبيانات قبل أن يصبح اتخاذ القرار ضرورة.

إن العمليات الشكلية لصنع القرار محددة ومفهومة لدى الجميع، والسؤال الذي يمكن أن يُطرح هو: من سوف يصنغ القرارات حول عوامل مثل الميزانية Budget والمنهج Curriculum ويرامج الألعاب ونظام الذي المودد ومواعيد الامتحانات ومسئولية المقصف المدرسي ؟

 ⁽١) أحمد صغر عاشور : السلوك الإنسائي في المنظمات، دار المعوفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٠، ص ٢٣٩.

المدير الديمقراطي يشعر بالنشاط والارتياح لمشاركة واندماج الأفراد أو المجموعات في صنع القرار ولكن يجب أن يوضح لهم أنهم مسئولون عن هذه القرارات وأنهم عرضة للمحاسبة على قراراتهم ومسئولون عن عمليات الاتصال مع الآخرين في ضوء نتائج عملية صنع القرار والتي يجب أن تُراجع دوريًا وذلك لمعرفة مدى تأثيرها وكفاءتها.

كيف يمكن أن نرى نلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

- الديهم الإيمان Faith في مساندة الهيئة للقرارات لدى اتخاذها.
- ٢- التزويد بالمعلومات لصنع القرار والتي ربما لا تكون قابلة للتطبيق لدى
 أعضاء الهيئة أحيانًا.
- ٣- التزويد بالتدريب Training للتخرين لمساعدتهم على تعلم مهارات
 صنع القرار والتي تعتمد على خطوت الطريقة العلمية.
- الاقتناع والتأكد من أن بعض الأفراد أو الأشخاص ربما يملكون الحماس والتنافس أكثر مما لدى الإداريون الآخرون في بعض المواضيع Topics.

: Students الطالب

- ١- يفترض فيهم تعمل المسئولية Responsibility لمسادة ودعم القرارات التي ماهموا في صنعها.
- ٢- يوافقون على الأفكار المطروحة من الطلاب الآخرين والتي يمكن أو
 ربما تتناقض مع ما يثبتونه من أفكار.

- ٣- يشعروا أن تمثيل الطلاب ومشاركتهم في اتخاذ القرارات حقيقة وليس
 خيال Fiction.
 - ٤- يثقوا بالراشدين وذوي الخبرة في معايشتهم والمتعلقة حول مستقبلهم.

: Staff الهينة

- ١- يوافقون على تحمل الممثولية في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة
 بالمدرسة.
- ٢- يماعدون في تصميم Design نماذج من صنع القزار يكونون فاهمين لوظيفتها ولأهدافها.
 - ٣- يساندون ويدعمون القرارات التي يساهمون في صياغتها.
- ٤- يساندون ويدعمون ويشجعون التباين في الرأي بين أعضاء الهيئات الأخرى.
- التأكد والفهم بأنه ليس كل أعضاء الهيئات الأخرى يرغبون أو لديهم
 الميل في المشاركة في صنع أو مناقشة كل القرارات.
- آ- لديهم الانفتاح والصدر الرحب للمداخلة ولا يتريدون في طلب المساعدة والمساندة من الأنواد أو المجموعات الأخرى.

: Parents الوالدان

- ١- يشعرون أن لديهم ميكانزمات ودوافع للتأثير في القرارات.
- ٢- الموافقة على صبيغ القرارات البديلة Alternative (اللحظية) والتي
 تتطلبها كثير من المواقف المتعلقة بحاجات الطلاب فحاجات الطلاب
 دائمًا مختلفة.

- ٣- مساندة ودعم القرارات في حالة اتخاذها وذلك بصفتهم مشاركين في
 صنع هذه القرارات حقيقة وليس مظهريًا.
 - ٤- يدعمون تباين وجهات النظر والاختلاف في التفكير Thinking.
 - مناركون بصدر رحب خاصة في القرارات المتعلقة والمرتبطة بأبنائهم.
- ٣- يرغبون في الخدمة والمشاركة في الدعاية والإعلان عن الجماعات
 التي يشارك فيها أبناءهم وأبناء جيرانهم في المدرسة.

ساسنا: الاستقلالية مع المحاسبة:

Autonomy with Accountability

لعل من أصعب الأمور على المدرس هي عندما يوكل له بإدارة عمل ما في المدرسة أو نشاط من الأنشطة ويعرف الجميع بذلك ثم تسحب منه هذه الرخصة أو هذه المأمورية دون أن يكملها مما يجعل التردد دائمًا من قبل المدرسين في المشاركة في مثل هذه الأمور، فقد يكلف أحد المدرسين بمسئولية استقبال الزوار القادمين إلى المدرسة من أعضاء أمانة التعليم مثلاً، وعندما يتقدم المدرس لاستقبالهم يفاجأ بأن مدير المدرسة يمبقه لاستقبالهم والترجيب بهم.

والاستقلالية بمثابة ميزان الصغة Characteristic أو السمة الفرد، أحد طرفيه الحرية في كون الفرد مستقلاً، والطرف الثاني (الكفة) الحرية في الحتيار الحكم الذاتي Self-Governing فكثير من المدرسين يتميزون بالرخية في أن يكونوا مسئولين ومجيبين Answerable عن أفعالهم، لديهم سلطة تقرير العاريقة الصالحة والمناسبة لتدريس طلابهم، كما أن مثل هؤلاء المدرسين لدى قبولهم المسئولية فتكون على أساس المشاركة في صنع الفرار من حيث الإسهام بالآراء ومعاونة الجماعة على الوصول إلى اتفاقات

جوهرية وقبول الواجبات التي تتحدد عن طريق تخطيط الجماعة ووضع هذه الواجبات موضع التنفيذ.

أما النوع الآخر من المدرسين «جماعة الحكم الذاتي» فهي نقبل المستولية على أساس الخضوع للسلطة وبالتالي قبولها للواجبات وتتفيذها دون إبداء رأيهم.

ونوعية المدرسين تحدد نوعية النظام في المدرسة من الطلاب إلى أعضاء الهيئة.

وعندما نتحدث عن الاستقلالية مع المحاسبة فمعنى ذلك أن كل شخص يوافق على مسئوليته عن أفعاله وردود أفعاله داخل هذا النظام، فالأشخاص متباينون يأخذون المبادأة Initiative والمسئولية Responsibility في مشاريع تحسين المدرسة، هؤلاء الأشخاص في ظل نظام الاستقلالية مع المحاسبة يكونون مسئولين عن المفاهيم والوظائف الخاصة بيرامج المدرسة ويوافقوا على الانتزام Commitment بالانتزام للحصول على درجة الجودة.

الحرية في الاختيار موجودة وكذلك الاستخدامات المختلفة لوسائل وعمليات التعليم الفعالة تربويًا وعلميًا.

والحق يقال إن عملية التوازن بين الاستقلالية والمحاسبية يبقى من الصعب تحقيقها وتبقى متأرجحة.

وأخيرًا فالأفراد أو المجموعات والتي يفترض قيادتهم لصياغة القرار أو المسئولون عن تقديم البرامج لابيد وأن يقبلوا المسئولية عن أدائهم والتزامهم.

ولكن كيف يمكن أن تدرك ذلك في :

المدير والاداريون الآخرون:

- ١- إن كل نموذج لديه المستولية أو تحدد المستولية لديه بناءً على
 الأهداف المهنية أو الوظيفية المعرفة.
 - ٧- أعضاء قريق الإدارة يطورون مواصفات الوظائف الفردية وأهدافها.
- ٣- إذا حدث وأن وقع أعضاء هيئة التدريس في أخطاء فلا ينبغي أن يسارع المدير أو الإداريون الآخرون بجمع زمام السلطة في أيديهم لأن هذا العمل يكون مدعاة إلى عدم إشراكهم (أعضاء الهيئة) في اتخاذ القرارات.

: Students الطلاب

- ١- يمكن أن يكونـوا فـاعلين أو غيـر فـاعلين كمـا يرغبـون بـالنظر إلـى نشاطات المدرسة الموسعة.
 - Y- الشعور بالمسئولية عن تصرفاتهم وسلوكهم Behavior.
- ٣- أن يكونوا حريصين على كيفية تأثير سلوكهم على الآخرين أفرادًا أو
 جماعات.
- ٤- لديهم مسئوليات مختلفة تجاه الحرية والإمكانيات والمستوى العمري
 وقدراتهم والإمكانيات المتاحة لهم.

: Staff الهيئة

- الموافقة على المسئولية عن حاجات الطلاب المتعلمين شاملة تطور المهارات الأساسية لديهم مثل مهارات التفكير السليم ومهارات حل المشكلات ومهارات العمل اليدوي.
 - ٢- الشعور بالمستولية عن سلوك الطلاب داخل المدرسة.
- ٣- قبول المحاسبة عن تحصيل الطلاب المنهج (النجاح أو الفشل)
 والمدعم بالوثائق.

سابعًا : استراتيجيات (التعليم- التعلم) الفعالة :

Effective Teaching-Learning Strategies

المعلوم أنه ما من مياسة تعليمية إلا وتعبر عن أهداف وغايات التعليم وقيم ومستقبل التعليم وأهميته والحاجة إليه في هذا البلد في ظل فاسفة تعليمية مرمومة، ويلي تلك السياسة وضع استراتيجية لتحقيق هذه السياسة، أي تحقيق أهداف هذه السياسة.

«ولفظ استراتيجية مستعار من التخطيط العسكري أي مجموعة الخطط العسكرية المنفذة التحقيق أهداف موضوعة.

ولقد امتد استخدام هذا المصطلح إلى مجالات أخرى كثيرة في التعليم والتعلم والتحريس والمناخ المدرسي والاقتصاد.. وعلى ذلك بمكن القول إن الاستراتيجية مجموعة من الأفكار والمبادئ والخطط التي تتناول ميداذًا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته وإتجاهات مساراته بقصد إحداث تغيرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة وما دامت معينة بالمستقبل القريب أو البعيد فإنها

تأخذ بنظر الاعتبار احتمالات متعددة الإحداثه فتنطوي على قابلية التعديل وفيًّا المقتضياته وهي تقع وسطًا بين العياسة والخطة»⁽¹⁾.

وعملية التعليم والتعلم و التدريس عبارة عن موقف يتحدد بمجموعة من العوامل أهمها (المرسل- الرسالة- الوسيلة- المستقبل) فالرسالة هي المادة العلمية أو الدرس المراد شرحه الطالب (المستقبل) وهذه الرسالة يجب أن تصل إلى المستقبل أو المتعلم عن طريق وسيلة مناسبة من حيث الجودة أو النوعية والسهولة والبساطة، والمرسل هو المعلم أو ندوة علمية في إحدى البرامج التليقزيونية أو غير ذلك...

والتعليم هو ناتج عملية التعلم بما يتمثله من تغيرات سلوكية مرغوب فيها أو المرغوب عنها التي تتنج عن الخبرة سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها وسواء حدثت عن قصد أو غير قصد.

والتعليم والتعلم يحتاج إلى وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لكي يحقق أهدافه، ولنضرب مثلاً على إحدى الاستراتيجيات الخاصة بالتدريس الدقيق حيث يستخدم هذا الأسلوب في المواقف التربوية التعليمية ويتم التخطيط فيه لإجراءات التعليم لمواجهة حاجات الأطفال غير العادين (التربية المخاصة).

 وهذا التدريس الدقيق نظام لمراقبة نقدم التلميذ نحو أهداف تربوية منتقاة، وفي كثير من الحالات يشارك المعلم والمتعلم في اختيار الأهداف النوعية المحددة.

⁽١) أحمد إسماعيل حجى: مرجع سبق ذكره، ص٣٧٩.

تعتمد إستراتيجية التدريس الدقيق كما هو الحال مع المرضى في المستشفيات حيث توضع ورقة بيانات لكل مريض يومية يسجل فيها تطور درجات الحرارة وعدد نبضائه وعدد مرات تتفسه ونوع الدواء الذي أخذه لمتابعة حالته من قبل الطبيب المناوب، وفي التدريس الدقيق يتم استخدام لموحة يومية مقننة للسلوك Standard daily behavior chart والملامح الجديدة لهذه الطريقة أن التلميذ هو المسئول عن المحافظة على هذه اللوحة وليس المعلم أو أي راشد آخر في الصف وتشمل الاستراتيجية:

١- تحديد هدف تعليمي معين.

٢ وضع لوحة تمكن التلميذ أو المعلم من مقارنة مرات حدوث كل سلوك
 مرغوب فيه في فترة زمنية معينة بمرات حدوثه في فترات أخرى.

٣- في نهاية الأسبوع يتم تقييم هذه السلوكيات من قبّل المعلم والتلميذ
 لمعرفة المحصلة وكذلك الاستفادة بتغذية مرتدة من هذه العملية.

والمدرسة الجيدة هي التي تعمل على استخدام استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة، والمدارس التي تتبع ذلك تتميز بمجموعة من المؤشرات العامة التالية:

١- التحديد الجيد للأهداف الخاصة بمواقف التعليم والتعلم وتكون واصحة الصياغة والمدرسون المشاركون بالأنشطة يشعرون بالحماس للاستفادة من التغذية المرتدة Feedback من عمليات التقويم الخاصة بالطلاب والمربون الآخرون.

٧- المدرسون يدركون أن الطلاب لديهم أنماطًا ونماذج مختلفة من التعلم ويحاولون استغلال طرائق التدريس والتي تقود إلى تجميع هذه الأتماط وتتسيقها لكي تكون متطابقة ومناسبة لمستوى نضج الطلاب.

- ٣- الطلاب لديهم المعرفة والفهم لأنماط وأساليب التعلم المختلفة وطرائق
 التدريس ولديهم الفرصة للختيار من هذه التباينات في أنشطة التعليم.
- ٤- الطلاب يجب أن يشجعوا على استخدام أساليب الاستقصاء Inquiry
 ويجب أن يتم التأكيد على ضرورة مشاركة الطلاب المتعلمين في أي نشاط.
- حكلاً من الوالدين أو أولياء الأمور لديهم المعرفة والفهم لأنشطة التعلم
 المختلفة والمتوفرة في المدرسة ولديهم الفرصة للمشاركة والعمل مع
 المدرسين في تصميم designing برنامج نشاط يتناسب مع كل
 طالب.
- ٦- النظام الرسمي في المدرسة يؤكد ويشجع على التقويم المستمر وإعادة التصميم للاستراتيجيات التعليمية المستخدمة لتكون أكثر فاعلية.

ثامنًا: القدرة على التخطيط للمستقبل:

Ability to Plan for the Future

يعتبر التخطيط عملية متكاملة منصلة ومستمرة وتشمل إعداد الخطط الحاضرة والمستقبلية وتحديد الوسائل وطرق التدريس، وكذلك استراتيجيات التدريس والتقويم لتنفيذ الخطة من قبل المعلم ومتابعتها وتقويم نتائجها في ضوء تحقيق الأهداف المرجوة، ويهدف التخطيط إلى الربط بين الأهداف التعليمية الموضوعة وبدين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف (1).

 ⁽١) غالب الطويل: المدخل لطرق التدريس العامة في الرياضيات والعلوم، مرجع مبيق ذكره، ص١٩٩.

والتخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجمة، إذ إن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تعقيقها والتخطيط يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد (١٠).

والتخطيط يجيب عن الأسئلة التالية :

- ١- ما أنواع الأنشطة أو الأداءات التي ينبغي أن تتم من أجل تحقيق
 الهنف أو القرار؟
- ٢- ما أنواع الموارد من أفراد وتعميلات وإمدادات ينبغي أن تعمقدم
 لتحقيق الهدف أو تنفيذ القرار؟
- ٣- كيف يمكن أن تتابع الأنشطة لتحقيق أقصى ميزات وتنسيق المصادر
 بفاعلية لتحقيق الهدف أو القرار ؟
 - ٤- ما نوع الجدول الزمني الذي ينبغي أن يتبع لتتفيذ خطة العمل؟

وعمليات التخطيط والتي يمكن أن تحددها المدرسة بالمستقبلية (طويلة المدى) والتي يجب أن تتميز بالعقلانية والتروي والتفكير والإسهاب بالخطط الضرورية والرغبة في تحمين المدرسة، فإن المدرسة بذلك تعمل على خفض عدد المشكلات التي يمكن أن تواجهها مثل زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالمدرسة وقلة عدد المدرسين أو قلة عدد الصفوف وعملية الخفض هذه تكون بناءً على البيانات الصحيحة وعلى التوقعات المستقبلية والتخطيط للتغيرات المرغوبة.

⁽١) أحمد إسماعيل حجي: مرجع سبق ذكره، ص٩٧.

أما في حالة التخطيط المبني على أسس علمية أو عدم التخطيط المستقبل في المدرسة، فالمدرسة تصبيح بنلك مسرحًا لردود أفصال سريعة تجاه المشكلات الواقعة وربما يستجيب المدرسون والمربون لكير من الشكاوى Complaints ولبعض التجديدات المفروضة ولكن ليس بنفس القيمة في المدارس المخطط فيها للمستقبل بطريقة علمية.

والجدير بالذكر أن مداخل عملية التخطيط للمستقبل يجب أن تشمل:

- ا- التغيرات في ثقافة الشياب Youth Culture والتي نجدها في تغير دائم بفعل التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكذلك وسائل الاتصال والانفتاح على الأشرين خلال الفضائيات والبرامج المتلفزة.
- ٢- التغيرات في المنهج والتي يجب أن تواكب الثورة العلمية والثورة التكنولوجية والشورة الصناعية والشورة في عالم الاتصالات، كذلك التغيرات في استراتيجيات التعليم والتعلم، وكذلك التغيرات في لوائح المدرسة بالنسبة للطلاب في الداخل وخارج المدرسة.
- ٣- سعة الاطلاع من جانب المدرسين والطلاب خاصة ممن يستخدمون شبكة الإنترنت أو الذين يحبون الاطلاع على كل جديد في مجالات المدرسة مما يزيد من الأفكار والمشاريع الخاصعة بالتجديدات التربوية داخل المدرسة.

ولقد رأينا في التجربة الليبية من تجديدات تربوية ممثلة في نظام المدارس التخصصية مثل مدرسة علوم الحياة ومدرسة العلوم الإنسانية ومدرسة العلوم الهندسية وهكذا، ومدة الدراسة في هذه المدرسة التي تبدأ بعد الانتهاء من مرحلة التعليم الأساسي (٩ سنوات) ومدة الدراسة في المدرسة التخصصية أربع سنوات يمكن بعدها أن يلتحق الطالب بالجامعة في نفس التخصص أو أن يلتحق بسوق العمل.

وعمومًا فأحلام المستقبل من المحتمل أن لا تحدث إلا إذا تُرجمت إلى المحتمل أن لا تحدث إلا إذا تُرجمت إلى أفعال مبنية على وقائع سليمة وعمليات التخطيط تمثل العربة Vehicle التي تقود إلى ترجمة الأفكار إلى مشاريع لتحسين المناخ المدرسي.

بعض المؤشرات للقدرة عل التخطيط للمستقبل تشمل:

- ١- بالرغم من أن كثيرًا من الإداريين والمدرسين يفترضون التوجيم
 المستقبلي ويحاولون وضع الشروط كما يرغبون أن تكون إلا أنها تمثل
 بادرة القدرة على التخطيط.
 - ٢- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في اتفاذ القرارات تتيح الفرصة
 لوضع قرارات متعلقة بمستقبل المدرسة.
- ٣- كثير من المدرسين والإداريين ممن يفترضون الاتجاهات الحدسية بمعنى إذا استطعنا أن نصل إلى القرار حول ما هو المناسب وما يلزمنا منه نستطيع بطريقة ما أن نجد الموارد البشرية والمادية لإتجاز... هذه المهمة.
 - ٤- الاجتماعات الخاصة بالأنشطة نتيع الفرصة لوضع تصور زمني
 مستقبل للعديد من الأنشطة التي تحتاجها المدرسة في المستقبل.

(خ-٨) المادات المادية Adequate Resources

تعتبر المحددات المادية ركنا أساسياً في نجاح البرامج المدرسية ويدون توفر هذه المصادر فالمدرسة تواجه الكثير من المشكلات، والمدرسة تواجه الكثير من المشكلات، والمدرسة تكون واثقة بقدرة المسؤلين في إدارة التعليم على تزويدهم بالمصادر الجيدة النوعية من تجهيزات مراكز المواد التعليمية والإضاءة وتوفر المقاعد والمعامل والمصادل الجيدة النهوية والإضاءة وتوفر المقاعد السليمة وتجهيزات مساحات التعلم من مسرح ومدرج للاحتفالات بالمناسبات المدرسية والأثاث الجيد والكتاب المقرر Text book والمراجع الأخرى التي يجب أن تتوفر في المكتبة والمواد الخاصية بالمعامل وأجهزة الألعاب الرياضية، كذلك التمويل الكافي للإنفاق والاستهلاك داخل المدرسة من احتاجات خاصية.

بعض المؤشرات للمصادر الكافية تشمل:

- المواد التعليمية المدرسية وتعمهيلات الفصول تمثل الأولوبية لبرنامج
 المدرسة.
- ٢- هذاك مدرسون متوفرون وأعضاء هيئة في المدرسة قادرين على سد
 احتياجات المدرسة ومقابلة حاجة الطلاب.
- ٣٠ المصادر يجب أن تزود بها المدرسة حتى يستطيع الطلاب أن ينالوا
 الفرصة للعمل ضمن فرص التطيم المتاحة في المجتمع.
- 3- عدم القدرة على الحصول على المصادر الكافية تجعل من الصعب على المدرسين أن يعملوا على تعديل نشاطات التعلم إلى الصورة الإيجابية.

ثانيًا: الدعم والنظام اللوجستي (الكاف):

Supportive and Efficient Logistical System

للمدرسة أهميتها الخاصة والعامة في المجتمع، فالمدرسة هي مصنع إنتاج الثباب الواعي والفاهم والمقدر المسئولية تجاه بلده، والمدرسة تنتج هؤلاء الطلاب المزودين بالعلم والمعرفة لخدمة بلدهم وهي تحقق مطالب وحاجات الطلاب أثناء دراستهم، وهي أيضًا يتم عن طريقها تحقيق أهداف التربية.

ويعتبر الدعم والمساندة من خلال النظام اللوجستي الكاف مكملاً للدعم المادي في المدرسة، هذا الدعم اللوجستي من أمناء التعليم ومسئولي المؤسسات وقطاعات التربية في المجتمع يمكن أن يتم عن طريق:

- ١- شعور الإداريون وأعضاء الهوئة والطلاب بالاطمئنان خلال عملهم
 اليومي.
- ٧- تزويد المدرسة بمصادر توعية تشمل مراكز المواد التعليمية والمعامل والقصول المرغوية (المناسبة) وتجهيزات المساحات التعليمية والأثاث والكتب الدراسية ومراجع أخرى والمواد الخاصة بالمعامل والتمويل الكافي للإنفاق والاستهلاك وكذلك الوجدات الصحية للطلاب (طبيب، مصرض، إسعافات أولية.
- ٣- الحصول على مصادر صريعة مع غياب الإجراءات الروتينية غير
 الفاعلة مثل التأخير أو التعويض وكذلك الإجراءات الروتينية
 المضيعة للوقت.
- ٤- مساعدة العاملين في المدرسة بتزويدهم بالخدمات النوعية والجيدة في

- المساحات الخاصمة بالطلاب (الجداول المدرسية الأنشطة الأنساب...) وكذلك الخاصمة بالعمال والفراشين والسكرتارية والمشتروات والميزانية والمحاسبة.
- المساهمة في نشاطات الزراعة الطبيعية كبرنامج عملي للطلاب
 وكحاجات إنسانية يمتنفيد منها الطلاب.
- ٣- جعل ديكور البناء المدرسي جذاب من خلال الاستخدام الجيد للألوان
 وترتيب الأثاث والمعروضات displays التي هي من عمل الطلاب.
- ٧- اختيار برنامج اتصالات مباشر متعلق بتوقعات الناس خارج المدرسة عن النظام اللوجستي المدرسي ومن ثم مساعدتهم ليدركوا ويفهموا هذا النظام كما هو كائن فعلاً.

وعمومًا فالنظام اللوجستي يصمم لمساعدة الناس يكونوا منتجين في التحصيل المدرسي وفي الخبرات المتعلقـة بالنشــاطأت الفوقمنهجيــة (اللاصفية).

كذلك فالعاملين في المدرسة من فراشين وسكرتارية وعمال موظفين وعمال كافيتريا ينالون التقدير عن تلك الخدمات في النظام اللوجستي.

كيف يمكن أن ندرك ذلك في :

المدير والإداريون الآخرون :

 ١- فريق الإدارة يعمل ولا يشعر بالعبء مع المشكلات المتعلقة مع المشكلات اللوجستية.

- ٢- لا توجد ضرورة لأعضاء فريق الإدارة لقضاء أوقات عاصفة أو مزعجة في مناقشة المشاكل اللوجسية.
- ٣- الإداريون يعملون دوريا لعزل المشكلات اللوجستية أو الفعاليات الموثرة
 معلبًا في النظام اللوجستي.

الطبلاب :

- ١- عندما يسأل الطلاب عن قائمة المتعلقات المدرسية فالمشكلات اللوجستية لا تكون مدرجة معها.
- ٢- التمويل والمواد الخاصة بالمعامل والأنشطة ضرورية لخبرات التعلم
 يجب أن تكون جاهزة ومتوارة عند الحاجة.

الهيئة:

- ١ عندما يسألون عن قائمة المتعلقات المدرسية فالمشكلات اللوجستية
 لا تُدرج في هذه القائمة.
 - ٧- الفهم الواضح للنظام اللوجستي والمشكلات المشتركة الموجودة.
- ٣- العمل في البرنامج مجزأ إلى وحدات أو أقسام مع التأكيد على أن
 المصادر اللوجسئية المتوفرة تتوزع بالتساوي طبقًا لحاجات البرنامج.
- المعلمون لا يملكون التعديل في أنشطة التعليم لعدم القدرة على
 تحصيل المصادر المادية والتي يجب أن تكون متوفرة.
- توفر الإجراءات البسيطة والسريعة الاكتساب أو استخدام المصادر
 الخاصة بالتمويل للبرنامج والأنشطة.

ثالثًا: مناسبة الزراعة في المدرسة:

Suitability of School Plant

تعتبر المخصوة أو الزراعة الخصواء من الأشياء المحببة في المدرسة فهي من جهة تعتبر ضمن البرنامج المدرسي لنشاط الطلاب والمدرسين ويمكن الاستفادة من الزراعة المدرسية لتكون المدرسة منتجة لبعض حاجات الطلاب.

لكن هذه الزراعة لا يجب أن تكون عشوائية بل يجب أن يراعى عند زراعتها مناسبتها للمساحة المزروعة بها وتكون بمثابة ناحية جمالية للمدرسة.

ويُفضل الزراعات المرتبطة بمناهج الطلاب أو التي يمكن أن تستخدم أوراقها أو زهورها في المعمل.

بعض المؤشرات على مناسبة الزراعة في المدرسة هي :

- ١- أن تكون سارة ومفرحة ذات بهجة داخل البناء المدرسي.
- ٢- البناء ملحق به مساحات مناسبة ذات تنظيمات طبيعية تحتاج
 لاستكمال برنامجها.
- ٣- الطلاب وأعضاء الهيئة يكونون فخورون بزراعة المدرسة ويعملون
 على المحافظة عليها جذابة.
- ٤- الأرض الملحقة بالمدرسة تكون جذابة وذات فضاء مناسب لممارسة أو
 خلق أنشطة أخرى عليها.
 - المدرسة يحتفظ بها العاملين فيها نظيفة وجيدة التجهيزات.

الفصل التاسع كيف تطور المؤشرات لوصف معاير المناخ لمدرستك How to Develop Indicators to Describe Climate Standards for your School

- (۱-۹) مقتمة.
- (٩-١) محدد أو عامل المناخ المدرسي.
 - ً (۱–۳) تعریف.
 - (٩-٤) المؤشرات.
 - (۹-٥) تعریف:
 - (١-١) محددات البرنامج.
 - (١-٩) محندات العملية.
 - (١-٩) محددات المادة.

القصل التاسع

كيف تطور المؤشرات نوصف معايير المناخ لمدرستك

How to Develop Indicators to Describe Climate Standards for your School

(۱-۱) مقدمسة:

درسنا في القصول السابقة مواصفات المناخ المدوسي والمؤشرات المحددة لذلك والمتركزة في ملامح المناخ المدرسي وكذلك محدداته والممثلة في محددات البرنامج ومحددات العملية ومحددات المادة، كل هذه المحددات تكون نتيجة لمدخلات من الهيئة التدريسية والإداريون الذين يعملون حاليًا في تحسين المناخ المدرسي.

هذا التمرين أو التدريب يمكن أن يستخدم لأي من الأغراض التالية:

ربما يكون هذا التمرين ذا قيمة عظيمة ومع ذلك فلكل مترسة ترغب في تطبيق هذا التدريب خصوصيتها لدى أفرادها من حيث تقديم التعريف المحدد المناسب لكل عنصر وماذا يعني كل محدد من محددات المناخ بالنسبة لهم وكيف يمكن أن تتاح الفرصة للعاملين في المناخ من معرفة حدود سلوكياتهم في الجانب الخاص بالطلاب والهيئة والإدارة والوالدين وأولياء الأمور بهدف أن تمثل أو تكون مؤشرات جيدة لهم.

الإجراءات نعمل كل ذلك سنتضح في هذا الفصل وكمثال من خلال هذا التمرين ربما ينجز وإحدًا أو أكثر من الأغراض التالية:

- التزود بمرجعية سريعة عن ماذا يعني المحدد ويماذا يمكن أن يشبه في المدرسة.
- ٢- لمساعدة فريق من المدرسين أو الإداريين أو الطلاب أو الوالدين لتطوير ورسم صورة عن ماهية وواقع المحدد أو الأكثر من المحدد والقريب الشبه بما هو موجود في مدرستك مما زيد من فهمك لمدرستك.
 - ٣- بمكن أن يستفاد من ذلك في تحديد أهداف تحسين المناخ المدرسي والاستراتيجيات المناسبة لذلك من خلال عمل مقارنة من قبيل «ما هو كائن؟ ما يجب أن يكون؟ كما حددت في بروفيل المناخ المدرسي.
 - ٤- لتطوير إحدى أدوات التقييم الخاصة بالمناخ المدرسي أو لتعديل بروفيل المناخ المدرسي بإضافة مجموعة من البنود ذات الدلالة الخاصة بنظام المدرسة الذي ينتمي إليه المطور.
 - ٥- لتطوير أعمق لجميع عناصر عوامل المناخ المدرسي بما يحقق تطويرها في النظام المدرسي.

«مثلاً لنفرض أن شخصًا استخدم بروفيل المناخ المدرسي كما هو أو بعد إجراء التعديل على أي من مكوناته وكنتيجة لذلك حدد أن هناك ثلاث محددات للمناخ أطهرت المقارنة أنها ضعيفة في مدرستك.

ومع ذلك يمكن القول إنه من الممكن وللحصول على معلومات إضافية عان المناخ في أي مدرسة يمكن تطاوير أداة المساح Instrument Survey لأعظم وأكبر عمق واتساع مطلوب. هذه العملية من التدريب يمكن أن تساعد المستخدم لتحقيق أي من هذه الأهداف:

ا- لكل عامل أو محدد مناخي والذي لأجله يحتاج إلى عمل إضافي لذلك ومن الأقضل تكوين فريق مكون من ثلاثة إلى سبعة أشخاص لكتابة الأفكار البارعة والعظيمة (أفكار عصف الذهن) في كل عامل أو محدد مناخي.

 ٢- أثناء تسجيل هذه الأفكار البارعة يُفضل استخدام أوراق خاصة ذات الحجم المتعارف عليه (ورق A4).

٣- استخدام نتائج هذا العمل لتحقيق مجموعة من الأهداف المعلنة
 والمحددة سابقًا.

(٩-٢) معدد أو عامل المُأخ المدرسي

School Climate Factor or Determinant

تعریف: Definition

مختصرًا أو تعريفًا	لفراغ اكتب وصىفا	غلي المحدد با	، المكان الس	قي
	.4	الخاص بمدرسة	حدد المناخ	لعامل أو م

1		
		1
1		,
ı		
1		
ı		
1		1
ı		
ı		
I		
l		1
ı		
1		
1		
ı		
1		
1		
1		
ı		
ı		
1		

المؤشرات: Indicators

استخدم الشبكة Grid أو الجدول الأسفل لمؤشرات التطوير للمدرسة باستخدام هذه الأسئلة: ماذا يشنه هذا العامل أو المحدد في مناخ المدرسة الحقيقي.

العلاقات بين الناس مع اختلاف قواعد المسلولية	الإدراك والقهم لمشاعر الأقراد	علاقات أصدقاء المدرسة	صف المناخ المدرسي ل
			الطلاب
			أعضاء الهيئة
			المسدير والإداريسون الأخرون
			الوالدان وأولياء الأمور

عامل أو محدد المناخ المدرسي

المسائدة ومناسية المبنى لنضج المتعلمين

(۹-۲) تعسریف:

في هذه المساحة من المناخ فإن هدف المدرسة هو تصميم البرامج والأنشطة والاحتياجات؛ لذلك فالمخططون لهذه الأهداف يتعاملون مع أي تغير فكري أو نقافي أو عقلاني أو اجتماعي Social ومع سمات النمو الطبيعي الشباب خلال مراحل نموهم (الطفولة- المراهقة)، وهكذا فإن أول المتطلبات أو الحاجات الضرورية في هذا العنصر من المناخ هو المعرفة وسعة الاطلاع والتدريب على المبادئ الخاصدة بنمو الطفل والمراهق وتطورها.

- وطبقًا لهذه المعرفة المطلوبة للطلاب في مراحل عمرية مختلفة ومراحل مختلفة من النمو فإن هناك حاجات ومنطلبات تعمل المدرسة الجيدة أو الإيجابية على تحقيقها من خلال برامجها ونشاطاتها من خلال:
- ١- تعمل المدرسة على خلق التوازن بين الحرية Freedom المتعلمين
 ومناسبة ذلك لنضج المتعلمين
- ٢- ضمن قواعد وأساسيات الخطة الموضوعة فإن المدرسة تتيح الفرص للطلاب لكبي يتدربوا على الاتضباط اللذاتي Self-Discipline وتحمل المسؤولية Responsibility.
- ٣- لما كان الطلاب يملكون معدلات مختلفة في القدرات العقلية والاجتماعية والنضع الطبيعي (الفروق الفردية) لذلك فالمدرسة تصمم برامج مختلفة لمراعاة هذه الفروق الفردية.
- ٤- تراعي المدرسة أن يكون تصميم المبنى المدرسي مناسب للمستويات الممرية المختلفة للطلاب؛ فالمبنى المدرسي لتلاميذ المدرسة الابتدائية يجب أن يراعي فيه خصوصية المقاعد والمدبورات والأبواب.. مقارنة بالمبنى المدرسي الخاص بالمرحلة الثانوية.
- ٥- المدرسة تعمل على مساعدة الحالات العمرية المتقاطعة أو المتقاربة حيث يستطيع الطلاب مساعدة بعضهم البعض في التكيف مع المدرسة ومتطلباتها، فالمدرسة لا تستطيع أن تضع أماكن خاصة أو فصول خاصة بالطلاب الموهوبين أو ذوي القدرات المتقدمة من مستويات النضع العقلي.

مؤشرات لوصف معايير المناخ

Indicators to Describe Climate Standards

(٩-٤) المؤشسرات

العلاقات بين الناس مع اختلاف مسفوليات اللور	الإدراك أو الشعور بالأفراد الأخرين	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	المُنَاخُ الْرَغُوبِ كِ
• الجدول المدرسي والتعليم لا يتطلبان نفس الكمية من الكمية من العربة لكل طالب. • برنامج الشسطة المناهج اللامسفية يجب أن يكون مناسبًا لخدمة المستويات العموية الطلاب.	الشعور بالتحدي. عدم الإزعاج. العمل على المبادأة التحديل درجاتهم في التعليم. التعليم ليس كلمة سيئة. كمية المتعلم للطلاب تتغيير بالنظر إلى حاجات المتعلم حين واستعدادهم وكذلك مميتوى نضجهم.		الطلاب
 المدرسة توفر الفرص للاستعداد للتعلم. الجدول المدرسي وكم التعلم لا يتطلب نفس الكمية من الحرية وكذلك التعليم لكل 	 التعليم ليس كمية ميئة. كمية الستعلم للطلاب تتغير بالنظر إلى حاجات المتعلمين واستعدادهم ومستوى 	• المهني و المحترف و المحترف و المحترف و و المحترف و و و و و و و و و و و و و و و و و و و	الهيئة

الملاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات اللوو طالب. • بـــرامج الأنشــطة اللاهـــفية تكــون مناسبة لخدمـة كـل مسئوى عمري.	الامراك او الشعور بالأطراء الأخرين نضيجهم.	الملاقد بين الرفاق المسراهقين وتطويرها. المبادأة تكون لاكتشاف لاكتشاف حالات النضيج لدى الطلاب. و المبالات لا بجسب أن نفترض.	<u>انتناخ المرغوب</u> <u>ا</u>
الجدول المدرسي والتعلم التعلم نفس الكية من الكية من الكونة ومعدل التعلم كل طالب. بريامج الأنشطة فوق منهجية تكون مناسبة لخدمة مستويات النضيج للطلاب.	• التعليم ليس كلمة ميئة. • كميسة الستعام الطالاب تتغيسر بالنظار السسى حاجمات المستعام واستعاده وكذاك مسترى نضجه.	المدير يفترون كولسة قائداً لجهود المدرسة لتحسمه لتحسل التحسيط التحقيق وتخط المدرسة المحرف الخاصة بنمو وتطويرها. وتطويرها. والمهانيسون على تطويح على تطويح المعرف ا	المـــــــدير والإداريـــون الآخرون

العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور	الإدراك أو الشعور بالأفراد الأخرين	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	المناخ المرخوب <u>ل</u>
		الفاصة بلمو المراهق وتطويرها . وتطويرها . وتطويرها . لاكتثاث تكون لاكتثاث النضج حالات النضج لحدى الطالات وهذه الحالات لا يجاب أن تكثرض .	
الجدول المدرسي والـتعلم لا يتطلبان نفس الكميـة مـن الحرية والـتعلم اكـل طالب. برامج الأنشطة فوق منهجية تكون مناسبة لخدمـة ممستويات النضج الطلاب.	• الوالدان يفهمان برلسامج المدرسة لتزويد وخلسق توازنات مختلفة بين حريسة الطلاب والستويات العمر المختلفة مسن التعليم.		الوالــــدان وأوليــــاء الأمور

عامل أو محدد المناخ المدرسي

«بيئات النعلم المختلفة» Varied Learning Environment

(٩-٥) ت**مسريف**

بيئات التعلم المختلفة أو المنترعة تستخدم طرقًا في التعليم بخلاف طريقة العرض ومنها المحاضرة التلقين - الاستقراء، والذي يعتمد في كافة خطواته على المعلم وليس الطالب. ولكن البيئة المطلوبة تلك التي تستثير أو تحفز الطلاب وأعضاء الهيئة التفاعل بطريقة مفتوحة؛ فالطلاب يقدمون المهارات من خلال الأدوات والإمكانيات المقدمة لهم من المدرسة ونلك بهدف البحث عن المعلومات المكملة للمعلومات التي لديهم للوصول إلى اكتشافات أو استنتاجات.

والطلاب يستغيدون من قوة فاعليتهم الذاتية ليتحركوا ويقنعوا بأفكارهم من خلال استقلاليتهم ما توصلوا إليه أو يقتنعوا بالأفكار المقدمة من الأخرين ولكن باستقلالية.

كما أن الطلاب في هذه البيئات الجديدة يستفيدون من المعامين كمصدر أو موجه للبيانات بنفس الطريقة التي يستغيدون فيها من الكتاب في المكتبات Libraries والأقلام والأشرطة Tapes.

كما أنه يُستفاد من الخبرات لدى الآخرين داخل هذه البيئة عن طريق تقسيمات بمجموعات صغيرة وكذلك تقسيمات بمجموعات كبيرة ويتم الابتصال مباشرة مع هؤلاء الأشخاص ذوي الخبرة إضافة إلى الدراسة الذائية الخاصة بالطالب تلك العملية عملية الاتصمال الذاتي وعملية الاتصمال الخارجي بأحد أفراد هذه المجموعات ذوي الخبرة تساعد الطملاب غير القادرين على طرق تفعيل ذائهم (المجموعات ذات الخبرة تكون من المدرسين وأعضاء الهيئة ومن الطلاب وأعضاء المجتمع الآخرين).

إن بينة التعلم إنن ليست مقصورة على البناء المدرسي المحدود إنما بيئة غير محدودة فهي ممتدة إلى المجتمع في مجاله الواسع.

كما أن برامج الطلاب غير محدودة بالبيئة الطبيعية أو الجدول المدرسي فهي تتعدى ذلك إلى برامج طلاب في مدارس خارج المجتمع باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة مثل شبكة الإنترنت.

المؤشرات:

العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور	الإدراك أو الشعور بالأفراد الآخرين	الملاقة بين الرفاق أو الزملاء	المثاخ المرخوب ك
• من المتفق عليه أن	• الطلاب يشعرون	• مــوف يتفــاعلون	الطلاب
تؤخمة توجيهمات	أنهم يستطيعون	بحريــة وانفتــاح مــع	
المعلم وتوجيهسات	تغيير بيئسات	الأخرين فمي تتموع	
الطلاب في خيارات	تعلمهم إذا كانت	للمواقف التعليمية.	
التعلم.	الحاجة مُلحة.	• خدمــة الآخـــرين	1
• الطــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	• هم يشعرون بان	نزود بنوع آخر من	
مســــرورون	ميولهم ورغباتهم	الــــتعلم تعطـــــي	
بالمناسبة لكسي	الحقيقية يمكن أن	أفضياية عين	
يكونوا قادرين لكي	تتحقق.	الحصول عليها.	
يبلغوا معلميهم متى	• الطلاب يشعرون	• الطــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	
تكون لديهم بعض	بالراحة في صنع	يتذكرون ويحترمون	
المهارة الخاصة	القــرارات التــي	الفروق الفردية بين	
والمعرفة الخاصة.	تحقق رغباتهم.	مستويات قدراتهم	
• التزويـد بخيـارات	• الارتياح بالسماح	• تدعيم قوى خاصمة	اعضاء
لمتعلم والتمي تكمون	للطلاب في حرية	من أعضاء الهيئة	الهيئة
مناسسية ولهسا	الاختيار.	والمدنين علم يهم	

العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات الدور	الإدراك أو الشعور بالأفراد الأخرين	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	المقاخ المرغوب <u>ل</u>
الأولوية.	• اعضاء الهيئة تحسالين فسي تدريس المهارات والوسائل المعونة لتعليم الطلاب. • اعضاء الهيئة يتحركوا لتسهيل القواعد الخاصدة بتكييف الطلاب في المدرسة.	مشاركة المعلمين في الأفكار الجيدة والتي ربما يطبقونها في مدي حجسرات الدراسة. الدراسة. وتشجيعهم لمختلف الأتصاط والمداخل	
و البرئ المتخصصة مكفولة المتخصصة مكفولة تكليما من الناهية الكلميذ الناهية المسانية أو الخلقية التواصيل أنساء المستواحة (قسحة النفساط) فسي المستواحة ومستواحة من التعلم المدرسة من التعلم في التعلم في هذا الوقت.	المدارس الخاصة والمـــــدارس الخاصة المستجدة تظهر ذات فائدة وليست مصدر التهديد. الإداريــــين ن بيعض أنواع من المحاربة المعارسة. ويشات التعلم غير مرضية المعارسة.	الجهراً تُبذل لمنع تدهور المدريسة الكبيرة إلى أصغر. المزيد من المواجهة لمواجهة معارضات مجموعات الزملاء. متنوع المصائدة من لتوع المصائدة من للتنوع وليس الجمود والثبات.	المــــــدير والإداريــون الآخرون
 فرص التعلم يجب أن تسازود فسي 	 الوالدان يشعران أنهما يستطيعان 	 الومائل المعينة للمدرس عمومًا 	الوالــــدان وأوايــــاء

العلاقات بين الناس مع اختلاف مسئوليات اللور	الإدراك أو الشعور بالأفزاد الأخرين	العلاقة بين الرفاق أو الزملاء	المُناخُ المُرغُوبِ
المدرسة لإشراء التعليم. • التعلم يأخذ مكانه في كل جزء من حياة المتعلمين.			

الحاجة إلى سلة من البنود للمناخ المدرسي

استخدمنا القسم السابق من هذا الفصل للاستفادة في تطوير أدوات تقييم المناخ المدرسي من جهة، ومن جهة أخرى يكون وسيلة لدراسة واحدة أو أكثر من عوامل أو محددات المناخ.

ولقد اقترح استخدام أوراق خاصة بالعمل من خلال الشبكة كنوع من المساعدة.

وكلما أصيفت مجموعة من البنود الخاصة بعناصر المسح المألوفة والمرتبطة جدًا بالمدرسة كلما كان عاملاً مساعدًا في التحديد الجيد لعناصر المناخ المدرسي، من هنا كانت الحاجة إلى عمل أو وجود سلة تجمع فيها البنود الإضافية لعناصر محددات المناخ، وسنبدأ بمحددات البرنامج.

السارة البرنامة Program Determinants

أولاً: القرص للتعلم النشط:

Opportunities for Active Learning

- الطلاب يجب أن يندمجوا ويشاركوا في تحديد حاجاتهم الإنسانية وفي
 التخطيط لبرنامجهم الدراسي الخاص بالتعليم والتعلم.
- ٢- أن يشعر الطلاب بمأنهم يمستطيعون العباداة بالأنشطة الخاصمة
 يتطمهم.
- "ان يشعر الطلاب بأن المنهج من محتوى وأهداف وأنشطة تعليم وتعلم وعمليات تقويم يتصل بحاجاتهم.

- الطلاب يشعرون أنهم يتنافسون Compete مع أنفسهم أكثر من
 نتافسهم مع الآخرين.
- ان يشعر كل طالب بأنه يستطيع أن يستشير أو يأخذ برأي شخص واحد على الأقل من الأشخاص المرتبطين بتعلمه مل مدير المدرسة أو الطلاب.
- توفر المهارات للطلاب للعمل منويًا في تصميم وتطوير نشاطات التعلم الفاعلة.
- إدراك المربون والموجهون بأن خبرات تعلم الطلاب خارج المدرسة
 لا تقل أهمية عن خبرات تعلمهم داخل المدرسة.
- المربون والموجهون يزودون الطلاب بخبرات تعلم نشط تكون مرتبطة ارتباطاً وثيق الصلة مع طرائق النتريس المتبعة في الصفوف.
- 9- يزود المدير الإداريون الآخرون بالفرص لتطوير التعلم النشط من خلال المدرسة.
- ١ المربون والموجهون يبحثون دائمًا ويفكرون بجدية عن نشاطات تعلم جديدة والعمل على تهذيب وتتقية النشاطات المستمرة.
- ١١ الإداريون القادة والموجهون يقدمون الفرص للطلاب للمشاركة في تطوير وتصميم وتخطيط أنشطة التعلم المرتبطة بالمناهج.
- ١٢~ مدرسو المدارس يعملون على إنزال إشراك فئات كثيرة من المجتمع في تصميمات نماذج التعلم النشط.

- ١٣- المدرسة تزود الطلاب بالفرص للتعلم خارج المدرسة.
- ١٤ تتبع المدرسة الفرصة لأعضاء المجتمع من غير المدرسين المقيمين
 التدريس من خلال المدرسة حسب خبراتهم واهتماماتهم.
- الوالدان وأولياء الأمور يشعرون بأنهم يستطيعوا المساهمة في برنامج
 المدرسة عندما يكون لديهم الرغية والوقت المناسب.
- الوالدان وأولياء الأمور يعملان على تزويد المدرسة بخبرات المتعلم النشط داخل وخارج المدرسة.
- ۱۷- الإداريون والمدرسون والطلاب يرون أنفسهم كمعلمين أو متعلمين نشيطين.
 - ١٨ الإداريون والمدرسون والطلاب يدركون جيدًا قول الشاعر:

لا يزال الرجل عالمًا ما طلب العلم فإن ظن أنه عَلم فقد جهل وأن أنشطة التعليم يجب أن تكون دائمًا جديدة ومستمرة ومحببة لدى الطلاب.

ثانيًا : تفريد توقعات الأداء :

Individualized Performance Expectations

- الطلاب يرون أن تعلمهم متمن مع الخطط طويلة المدى والخطط المباشرة والتي يدركونها جيدًا من خلال مشاركاتهم في التخطيط للمناهج.
- الطلاب يدركون جيدًا ويعتقدون بقدرتهم على التخطيط لكثير من أنشطة تعلمهم.

- الطلاب يعتقدون ويدركون أن لديهم من الكبار والراشدين ممن سوف يستمعون لمطالبهم في برامج التعلم الفردي وأهدافه.
- ٤- أعضاء الهيئة يتبارون أو يتنافسون لتشخيص Diagnosing
 حاجات الطلاب.
- أعضاء الهيئة يتنافسون (منافسة شريفة) لخلق روح العقلانية تجاه
 الطلاب مع الإبقاء على النفكير الحدمي والتوقعات لسلوك الطلاب.
- ٦- أعضاء الهيئة يعملون معًا لتعلم مهارات جديدة مرتبطة ببرامج تقريد التعليم.
- اعضاء الهيئة يعطوا الغرصة دائمًا لمجموعات من المجتمع من التواصل مع المدرسة بغرض الاستفادة من توقعاتهم نحو التعليم الفردي.
 - مدير المدرسة يؤمن جيدًا بتوقعات التفريد في التعليم.
- ٩- الفريق الإداري بالمدرسة بحدد قواحد ومسئوليات مختلفة ومتمايزة
 تعتمد على حاجات المدرسة من جهة؛ وعلى التنافس بين أعضاء
 الفريق مع بعض من جهة أخرى.
- ١٠ فويق العمل الإداري يعمل دائمًا على الاحتفاظ بالمهارات التي يحتاجها تعليم التفريد.
- ١١ فريق العمل الإداري يشارك أو يعمل على مشاركة أعضاء آخرين في مجتمع التعليم لامتداد المنافسة الضرورية التوقعات الفردية أو الشخصية.

- ١٢ الوالدان وأولياء الأمور لديهم المعرفة Knowledgeable ومتعاونين
 في التوقعات المختلفة للتلاميذ بما فيهم أبنائهم.
- ١٣- تشارك المدرسة بتقديم المعلومات والبيانات للأباء وأولياء الأمور
 ليستطيعوا بناء توقعات حقيقية وعقلانية تجاه أبناءهم.
- ١٤ الوالدان وأولياء الأمور يتواصلون بحرية مع أعضاء الهيئة ومع
 الإداريين ومع الطلاب لبناء توقعاتهم نحو المدرسة.

ثالثًا: بيئات العلم المتنوعة: Varied Learning

- المال المالات أنه يتعامل مع بيثات تعلم مختلفة متنوعة محببة تبعد الملل عنه.
 - ٧- يشعر الطالب أنه يستطيع تغيير بيئة تعلمه إذا احتاج ذلك.
- ٣- يشعر الطائب بالارتباح في اتخاذه القرارات التي تثميع رهباتـه
 وحاجاته.
- الطلاب يدركوا ويحترموا اختلاف مستويات ميولهم واتجاهاتهم
 وحاجاتهم إلى إنحو إمن بيئات العلم في المدرسة.
- من المقبول أو المرضى أن يلتزم الطلاب بخيارات النعام الموجهة
 من قبل المدرسين والطلاب المشاركين في البرنامج.
- ٣- يشعر الطلاب بالسعادة والابتهاج من وقت لآخر عدما يكونوا قادرين على أن يخبروا ويطلعوا مدرسيهم على بعض المهارات الخاصة لديهم أو المعلومات أو المعرفة الجديدة لديهم.

- لا ميئة التدريس والعاملون بالمدرسة يكونون مرتاحون بالسماح ببدائل
 للطلاب Students Alternatives نساعدهم في بيثات تعلمهم.
- ٨- هيئة التدريس والعاملون بالمدرسة من فندين مختبرات وتكنولوجيا التعليم يكونون فاعلون وناشطون في تدريس تعلم تقنيات التعلم واستخدام تكنولوجيا التعليم.
- ٩- خيارات النعام التي تزود للطلاب يجب أن تكون مناسبة لتتوع
 مستويات النضج لديهم.
- البرامج البديلة بجب أن تظهر للعيان أنها مفيدة وليست مخيفة أو مهددة لمثباعر الطلاب.
- ١١ الجهود المبذولة لتجزئة المدارس الكبيرة إلى مدارس صغيرة ستواجه بمشكلات مجموعات الأصدقاء وكذلك مجموعات أبناء المنطقة أو الحى.
- ١٢ مدير المدرسة يشجع بقرة وبمساندة التتوع في بيئات التعلم وليس الثبات.
- ١٣- إتاحة الغرصة للبيئات والمجالات المتخصصة في تطوير البرامج بتفعيل مجموعات متكافئة من الطلاب مع السماح بعدم تواصلهم أثناء فسحة المدرسة كي يبقي على عملية التكافؤ وإتاحة الفرصة للمتغير المستقل.
- ١٤ الوالدان يجب أن يتعامدوا بالنسبة التنوع وأن لا يصروا على
 اعتقاداتهم بالبيئات المناسبة البنائهم لكي تفرض على باقى الطلاب.

- 10 فرص التعلم يجب أن تزود لعناصر في المجتمع كما هو الحال في
 المدرسة.
 - ١٦- يجب أن يُستفاد من المجتمع كمصدر التعلم.
- المتطوعون من المتقاعدين Retirees وغير الموظفين من الراشدين
 None-employed والأمهات Mothers يجب أن يُستفاد منهم في المدرسة الإثراء التعلم.

رابعًا: المنهج المرن والنشاطات اللاصفية:

Flexible Curriculum and Extracurricular Activities

- الطلاب يملكون الفرص المتنوعة للنجاح الأكاديمي والإعداد الوظيفي
 ومساحات من الميول الشخصية داخل وخارج المدرسة.
- ٢- كل الجهود والفرص والنشاطات يجب أن تقيم باستمرار ويؤخذ منها تغذية رجعية تقيد في تتظيمها وضبطها بما يتلاءم مع الحاجات والميول للطلاب والأفراد في المجتمع والآباء والمعلمون والمثقفون كما هو الحال مع الطلاب المندمجون في تحديد اتجاه البرنامج.
- ٣- البرامج المدرسية تطبيعية ثقافية اجتماعية وبرامج خاصمة بحماية البيئة كلها تزود الفرص للمستويات المختلفة ولخبرات التعليم قصيرة المدى Short-term وكذلك للخبرات طويلة المدى وكذلك للمشاريع المستقبلية.
- ٤- المحاولات المستمرة التي تُبنل للاستفادة من جميع مصادر المجتمع المتاحة من العنصر البشري والعنصر الطبيعي وذلك بغرض توسيع Expanding وتعزيز Enhancing فرص التعليم الطلاب.

- المدرسة تنظم فريق من ممثلي المجتمع المحلي للمساعدة في تحديد مساحات الاحتياجات من خلال المجتمع والتي من خلالها يستطيع الطلاب أن يخدموا كعمال متطوعين في خدمة هذا المجتمع.
- ٦- مديرا لمدرسة ينظم فريق قوة المهام Task force يتكون من ممثلين عن أولياء الأمور والطلاب والمدرسين التخطيط والتنظيم والتصميم وكذلك مهمتهم عمل دورات دراسية وتربوية ورياضية مصغرة في حدود أمبوعين بهدف خدمة ميول الطلاب المستجدين والقدامى في المدرسة.
- ٧- تزويد الفرص الرسمية لكل من يرغب في المدرسة في تطوير المنهج وفي هذه الحالة فالمدرسون والإداريون الآخرون والطلاب والوالدان وأولياء الأمور ومن يرتبطون بالمدرسة يجب أن يدركوا أنهم أعصاء منظمين للعملية التعليمية وفي نفس الوقت يستغيدون من خبرات الآخرين المشاركين معهم.

خامسنا : المساندة والدعم ومناسبة المبنى لنضج المتعلمين :

Support and Structure Appropriate to Learner's Maturity

١- المدرسة تصمم وننظم برامجها وأنشطتها ومتطلباتها وحاجاتها كي تتفاعل وتتكيف مع كل المتغيرات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية وسمات التغير الفيزيائي للطلاب (مراحل النمو من الطفولة-والمراهقة Adolescence).

- ٧- مدرسو المرحلة الابتدائية Elementary والمرحلة الثانوية Secondary يتميزون بالمعرفة والاطلاع بأساسيات المناهج من محتوى درامني وأهداف وأنشطة وعمليات تقويم ويكونون مدركون الأساسية لنمو الطفل وسلوكه في مراحل نموه وكيف يتعاملون مع كل مستوى عمري.
- ٣- تزود المدرسة بعمليات التوازن بين الحرية ومدى ملاءمة التعليم انضح المتعلمين.
- ٤- في الخطط والاستراتيجيات الموضوعة تنزود المدرسة الطلاب بالغرص للتدريب على الانصباط الذاتي Self discipline وكذلك تحمل المسئولية Responsibility.
- ما كان لكل طالب معدلات مختلفة من الذكاء والمقلانية وقدرات التفكير والعلاقات الاجتماعية وممتوى نضح طبيعي فالمدرسة تخطط وتصمم برامجها مراعية هذه الفروق الفردية بين الطلاب حيث يتم تصميم هياكل وتنظيمات خاصة بكل مرحلة عمرية.
- ٣- تزود المدرسة بالفرص لعمليات التعليم عبر الأعمار -Cross-age تقييم teaching حيث يستخدم طلاب الصفوف العليا في تعليم وتقييم طلاب الصفوف الدنيا في مستويات النضيج المختلفة.
- ٧- المراعاة لمستویات نمو ونضح الطلاب فالمدرسة تكون واعیة ویقظة عند بناء المبنی أو الهیكل المدرسی من حیث مناسبته لمستوی نضیح الطلاب. فتلامید المرحلة الابتدائیة بحاجة إلى مساحات كبیرة خضراء للعب علیها مثلاً.

- المدرسة لا يمكن أن تضع طلابها في مواقف تتحدى قدراتهم العقلية
 أو الجمدية بل تراعي مستويات هذه القدرات.
- الطلاب يستطيعون المبادأة في تحقيق عمليات التكيف مع البناء أو
 الهيكل المدرسي.
- ١٠- المبنى المدرسي ليس كلمة سيئة، فضخامة المبنى وزوعة البناء والالتزام بالنواحي الجمالية للمبنى يرتبط بحاجات المتعلمين واستعدادهم ومستوى نضجهم.
- ١١ الجدول أو البرنامج الخاص بالدوام اليومي والمبنى لا يتطلبان نفس
 الكم من الحرية والتنظيم لكل طالب.
- ١٢ برنامج النشاطات اللاصفية Extracurricular يكون مناسبًا لكل المستويات العمرية من حيث الخدمات المقدمة من البرنامج.
- ١٣ نوي الخبرة في المدرسة يكونون قادرين على تطويع معرفتهم في تطوير أداء المراهنين وتعديل سلوكهم.
- ١- المبادأة Initiative توجد لاكتشاف درجات النصبج لدى الطلاب، فمستويات النصبج لا تقترض وإنما تحسب بالخبرة والعلم.
 - ١٥ المدرسة تزود بالفرص لحالات الاستعداد للتعلم.
- ١٦ مدير المدرسة كفائد لجهود المدرسة يفترض أن يصمم ويوافق على البرامج التي تعمل على تحقيق الانتماق Consistency مع المعرفة أثناء نمو الطلاب وتطورهم.
- ١٧ الوالدان يعرفان برنامج المدرسة لتقديم توازنات مختلفة بين حرية

الطلاب والمعنى لدى المستويات العمرية المختلفة للطلاب.

سادسنا : نظام المكافآت المتنوع : Varied Reward System

- النجاح والإنجاز جيد للطلاب لتحقيق ذاتهم الفعلية، بينما التعلم من أجل الفشل أو الرسوب هدام ومدمر.
- . ٢- تُذَكِر المدرسة دائمًا بأنه يوجد العديد من الطرق والوسائل التي يمكن أن يعسلكها الطالسب ليكسون منتجًسا Productive وناجحًسا Successful
 - ٣- يشعر الطلاب بالمدرسة أن لديهم العديد من الفرص للنجاح.
 - ٤- الطلاب يساندون ويدعمون جهود الطلاب الآخرين النجاح.
 - ٥- درجات الرسوب تذكر باللاقيمة Valueless واللامعنوية.
- ١- الطلاب يحصلون على درجات لإنجازهم عملاً مميزًا مقابل التقيد والالتزام بأعمال نصف العام وآخر العام.
 - ٧- أعضاء الهيئة التدريسية والإداريون يعتقدون بحاجة الطلاب للنجاح.
- اعضاء الهيئة والإداريون يعملون بجد وجهود واضحة من أجل إزالة
 أسباب الفشل (الرسوب) لدى بعض الطلاب.
 - ٩- تسعى المدرسة لوضع الموافز (بزيادة عدد الدرجات) لإنجاز العمل.
 - ١ الإداريون يشجعون ويكافئون العمل الخلاق أدى الطلاب.
- ١١ الوالدان وأولياء الأمور يشمعرون أن المدرسة ترود معنوبًا
 meaningful وتعاعد وندعم خبرات التعلم لأبنائها.

Process Determinants معلدات العملية

أولاً: القدرة على حل المشكلات: Problem Solving Ability

- ا- المشاكل يجب أن تُحل بأقل مجهود وتكلفة وعلى الإداريين ن يستمروا في طرح الحلول وأن يستخدموا ميكانزمات أو خطوات أسلوب حل المشكلات ويرزامج الحلول هذا يجب أن يكون مستمرًا ولا يقتصر على طرح المشكلات في اجتماع نهاية الأسبوع.
- ٢- لقد طورت المدرسة هيكلها وتركيبها بوضع الإجراءات واللوائح للحد من المشاكل الموجودة (خاصة مشاكل الانضباط) وكذلك بابتكار الحلول المناسبة أو الممكنة لاحتوائها وكذلك لتنظيم فعالية هذه الحلول.
- ٣- كل عضو في مجتمع المدرسة (إداريون، مدرسون، طلاب، أولياء أمور، ...) يعملون لتحديد وتعريف المشكلات وتشخيص نقاط الضعف والعمل بأمانة على وضع أفضل الطول الممكنة.
- كل أعضاء مجتمع المدرسة ينظرون بشوق لمعرفة المشكلات المدرسية وتحديد وفهم العمليات المدرسية المطلوبة لحل هذه المشكلات.
- خطوات العمليات الخاصة بحل المشكلات نفسها تقيم ويتم تعديلها
 من خلال الخبرات لدى الأعضاء لزيادة فاعلية الحلول.
- ٦٠ كل أعضاء مجتمع المدرسة لديهم الفرصة الاقتراح الحلول البديلة المشاكل وبانفتاح وحرية يتم مناقشة هذه البدائل.

- الأشخاص المرتبطون بهذه المشاكل يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يختص بالحلول ويكونون مندمجين ي عمليات التنفيذ والتقويم.
- المدرسون يدركون أنهم غير قادرين على تحقيق أهداف التعلم من
 خلال طرق التدريس فقط لذلك يممح لهم بالمشاركة بانفتاح في اتخاذ
 القرارات التي تدعم تحقيق أهداف التعلم.
- ٩- المدرسون يعرضون نماذج من أنواع العملوات السلوكية لحل المشكلات في قصولهم ومن يرغب من المدرسين زملائهم والإداريون في الحضور لهذا الغرض.
- ١٠ المدير يعمل على كشف البدائل لتحمل المسئولية ويكتب القوائم التي
 توضع خطوات العملية وسيرها لكل مدخل.
- Problem Solving يقوم المدير بنمذجة مهارات حل المشكلات . Skills
- In-service يعمل المدير على تهيئة الفرص للتعلم أثناء الخدمة ducation للارتقاء بمهارات أسلوب حل المشكلات لدى الأعضاء العاملين في مجتمع المدرسة.
- ١٣ الوالدان وأولياء الأمور يبديان الاستعداد والرغبة في الموافقة على
 قبول القرارات حتى التي ربما تكون عكس رؤيتهم الشخصية.

ثانيًا: استمرارية تحسين أهداف المدرسة:

Continuous Improvement of School Goals

- المدرسة تعلن عن كل ما يتعلق بالنواحي الأكاديمية وأهداف المناخ المدرسي التي تعمل على تحقيقه باستمرار.
- ٢- تعمل المدرسة جاهدة على التحديث باستمرار الأهداف المدرسة بما يتناسب والتطورات والمستجدات على الساحة التربوية.
- ٣- أهداف المدرسة تصمم Designed لمساعدة الهيئة التدريسية والإداريون والطلاب والوالدان وأولياء الأمور لفهم الأسباب الدقيقة على وجه الخصوص والتي أوجنتها المدرسة.
- ٤- الأهداف الموضوعة للمدرسة تُستخدم كنقاط مرجعية الهيئة ويمكن للإداريين استخدامها في صنع القرارات وتتظيم المشاريع الخاصمة بتحسين المدرسة وفي الاسترشاد بها في العمليات المدرسية يومًا بيوم Day-to-day.
- إن التحسين المعستمر لأهداف المدرسة يعتبر مهمة تعاونية
 Cooperative-task يشارك فيها أعضاء الهيشة والإداريون
 والوالدان وأولياء الأمور والطلاب.
- ٣- في نهاية كل عام أو بدايته فالفرص تكون متاحة كل شخص للتحضير بأشكال مختلفة لوجهات النظر للعمل على تتقية Refining وتحديث Updating الأهداف.

- ٧- تتقية الأهداف يجب أن تكون عملية مستمرة وعمليات التجديد الشخصي يجب أن تُبنى كما هي الأهداف بيانات تجمع وتصبح كأداة تشخيص ووسيلة للمراقبة على نجاح أو تحقيق كل هدف والاستفادة منها كتغذية رجعية Feedback تزودنا في النقدم والنمو وفي عمليات تقويم الأهداف.
- ٨- الأفراد الذين يتأثرون ويتفاعلون مع الأهداف يجب أن ينالوا الفرصة للمشاركة في بنائها وفي عمليات تقويمها.
- 9- لأن الغالبية العظمى من أهداف المدرسة والتي من المتعذر اجتنابها تصبح مسئولية مهنية Professional Responsibility المدرسين والإداريين، لذلك من الصحب دمجها في عمليات بناء الأهداف.
- ١٠ الأهداف تعكس الحاجات والميول والقدرات للطلاب فرادى ومجتمعين
 وهذه تنعكس على التخطيط للبرنامج الكلي وكذلك في برامج كل
 فصل دراسى.
- ١١ الطلاب لديهم الفرص ليختاروا الكثير من برامجهم في نشاطات الفصل ويختاروا من خبرات التعلم الهائلة بما يضم تعلمهم الفردي وكذلك لخدمة مهام التطوير Development tasks.
- ١٢ مجموعات الطلاب تزودنا بالفرص للمشاركة في وضع الأولويات وتكوين أو وضع الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى لاتحادات الطلاب أو جماعات الأنشطة (علمية وياضية ثقافية ...) داخل أسوار المدرسة . وكذلك وضع الضوايط والسلوكيات المطلوبة .

- ١٣ مجموعات الطلاب لديهم الفرصة للمشاركة في بناء وتصميم أهداف المدرسة كما يؤثرون كليًّا في المدرسة.
- ١٤ أعضاء الهيئة التدريسية يضعون الأهداف انقيمهم الشخصي ويعرفون كيف يجمعون البيانات وعمليات التغنية المرتدة وعمليات التقريم والتي تكون مؤسسة على معايير الموافقة المتبادلة بين الأعضاء.
- ١٥- المدرسون يرودون بالفرص للمشاركة Participate في وضع الأهداف للمدرسة والتخصصات علمية أو أدبية وكذلك اتجاهات المنهج وتوزيع الميزانية والحاجات الشخصية والاختيار من الأشخاص الحدد.
- ١٦ أعضاء الهيئة يزودون بالوقت والفرصة لمساعدة الطلاب والإداريون في تحديد الأهداف وكذلك في تحديد عرفاء الفصول والمشاركة في تقييم الأهداف بغرض بناء خطط النمو الشخصي أو المهني وتطوير مشاريم تحسين المدرسة.
- الإدارة تزود بجمل وعبارات مكتوينة عن فلسغة المدرسة والأهمية لعملية وضع الأهداف المستمرة للتنظيم والمشاركة وتعاون الأفراد داخل المدرسة.
- ١٨- الإداريون لديهم خطط للنمو المهني يشاركون بها الآخرين ويستفيدوا
 من التغذية المرتجعة وكذلك التقييم على مدى واسع من أعضاء الهيئة.

- ١٩ تعمل الإدارة على التوظيف الأمثل لاستخدام الأهداف الساوكية المدرس بأنفسهم كأفراد من خلال خططهم النمو المهنى والشخصي.
- ٢٠ الوالدان وأولياء الأمور يشاركون باستمرار في العملية الكلية لتحسين
 أهداف المدسة.
- ٢١ المواطنون المندمجون والمعليون في شئون المدرسة يستطيعون أن
 يعبروا لفظيًا عن قيمة وضع الأهداف المستمرة.
- ٢٢ وجود دايل على رضا المواطن في عملية وضع الأهداف لقطاع
 المدرسة والأفراد المدرسة ولكل مساحة من المواضيع المتعلقة
 بالمدرسة.

ثالثًا: التحديد والعمل مع الصراعات:

Identifying and Working with Conflicts

- ١- الطلاب يكونون واعين للصراعات من خلال أنفسهم في طريقة التعلم المنتج وتطويره ويدركون أن لديهم الفرصة للعمل في هذه الصراعات، فمثلاً الصراع بين العمل والدراسة والجد ويين اللعب والمشاركة في الأنشطة الرياضية وبين الالتزام بلوائح المدرسة وعدم الالتزام والصراع بين المطوكيات المرتبطة بقيم الجماعة النبيلة أو الشريفة.
- الطلاب لديهم معايير أو محكات انتحدية القيم من خلال مجموعة الشرف فهم يعملون ويعقدون المناقشات حول الصراع بين الطلاب (فرادى- مجموعات) وفرص التنظيم للعمل في هذا الصراع.

- المدرسون والطلاب يذاقشون كيف يمكن تضييق أو تقليل الحساسية
 بين الطلاب والمدرسون في العمليات داخل الفصل.
- الطلاب والموجهون يعطون تغذية رجعية كل إلى الآخر ويستخدمون
 هذه الفرصة لتحسين شروط التعلم.
 - ٥- أعضاء الهيئة التدريسية يضعون محكات لقيم التعددية.
- آخياء الوقت في مناقشة قضايا التأخير للوصول إلى حلول لهذه المشكلة فالتأخير يفقد العمل المنتج للهيئة.
- الإداريون والهيئة يقضون وقتًا رسميًا لمناقشة وتعريف الصراعات والتي تجعل أعضاء الهيئة متفاعلين ومتفائلين.
- ۸- الإداريون يكونون حريصين من الصراعات بين سلطة الحكم الشخصي وبيمقراطيتهم وإنسانيتهم ويدركون أن لديهم الفرصة للعمل ضمن هذه الصراعات.
 - الإداريون يناقشون بانفتاح أداء الأفراد من خلال المسئولية.
- الوقت المقضى لمناقشة عوائق العلاقات البيشخصية ضرورة لتكوين فريق إداري فاعل وناجح.
- ۱۱ الفريق الإداري يبادئ بعمل جلسات مع مجموعات صغيرة من الطلاب أو في المكتب الخاص بالإدارة لمناقشة الصراعات وكيفية حل هذه المشكلات.
- ١٢ الوالدان يجتمعون سويًا مع الإدارة والمدرسون وأحيانًا الطلاب لمناقشة الضغوط أو التوترات والمتعلقات المرتبطة بالمدرسة وكيفية حلها.

١٣- هناك ذلك المبنى أو الهيكل الرسمي المنتظم خلاله أعضاء الهيئة الإداريون والطلاب والوالدان وأولياء الأمور يمكن أن يتعرفوا على الصراعات ويعملوا على حلها.

Effective Communications : الاتصالات الفاعلية

- الطلاب يُعَرّفون أو يعلنون آرائهم وربود أفعالهم أو الأفكار التي يجب
 أن تُسمع أو تؤخذ في الاعتبار.
 - ٢- الطلاب يتفاعلون عند مراعاة حقوقهم من طرف الأخرين بالمدرسة.
- ۳- الطلاب يـزودوا بـالفرص لكـي يعبـروا للآخـرين عـن مشاعرهم Feelings وأفكـارهم التي ربما تكون مضادة أو معاكمـة لأفكـار الآخرين.
- أعضاء الهيئة يتصلون بحرية مع الآخرين من المجموعات الصغيرة
 للهيئة ويشاركوهم في الأفكار والمشاعر الخاصة بتطوير المدرسة.
- اعضاء الهيئة يعرفون ويتوقعون بأن آراءهم سوف تسمع وأن تؤخذ
 في الاعتبار .
- الأفراد بالتممون Solicit المساعدة والعون من الأعضاء الآخرين في الهيئة.
- ٧- أعضاء الهيئة يقدمون الفرص للأخرين لكي يعبروا عن مشاعرهم وأفكارهم والتي ريما تكون مخالفة أو مناقضة الأفكار أعضاء الهيئة أنفسهم.

- ٨- فريق العمل الإداري يحترم الأفكار للأفراد والذين ليسوا جزءًا من هذا الفريق.
- ٩- فريق القيادة يزود بالفرص التعبير عن المشاعر والأفكار في إطار
 احثمالات عدم الموافقة.
- الوالدان يشعران بالارتياح في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم للمدرسة
 أو للعاملين داخل المدرسة
- ١ الفرص الرسمية متاحة ومتوفرة للوالدان للمناقشة بحرية عن متعلقاتهم وإدراكاتهم لقوة المدرسة وعوامل ضعفها
- ١٢ الناس يكونون راغبين في التعبير عن مشاعرةم وأفكارهم والتي ريما
 تتعارض مع فكار هؤلاء الناس العاملين بالمدرسة.
- الناس يرغبون في الاستماع لهم وفي فهمهم لمشاعرهم وأفكارهم تجاه الأخربن.
 - ١٤ الناس يرغبون في التعبير عن مدحهم وثناءهم لإنجاز الأخرين.
 - ١٥ الشعور بالثقة موجود بين هؤلاء المشاركين في المدرسة.

خامسنا : الاندماج (المشاركة) في صنع القرار :

Involvement in Decision Making

- الأشخاص المتأثرون بالقرار لديهم الفرصة للتزود بالمدخلات في هذه القرارات.
- القرارات تؤسس على معلومات وثيقة الصلة ولكنها ربما نكون غير
 كافية فقد يكون من الصعب توفر كافة البيانات قبل صدور القرارات.

- العمليات الرسمية لاتخاذ القرارات تحدد وتوضع وتكون مفهومة من
 قبل الجميع.
- التتوع في أنماط صنع القرار تؤخذ في الاعتبار معتمدين على أنواع
 من القرارات التي ستتخذ مثل سلطة الالتزام، التصويت بالأغلبية،
 المفاوضات، والمواجهة Confrontation.
- مدير المدرسة بيحث بنشاط اندماج الأقراد والجماعات، هذا الاندماج
 يمكن أن يكون في مختلف المستويات.
- الأشخاص المشمولين في صنع القرار يكونون مسئولين عن قراراتهم.
- ٧- مسئولية الأشخاص في صنع القرار تكون بالالتزام أو التعهد بالتواصل مع الآخرين في نتائج القرارات.
 - ٨- عمليات صنع القرار يجب أن تُراجع.
- ٩- الطلاب يعتقدون أن لديهم ميكانزمات خاصة بمتعلقاتهم وإمكانياتهم يمكن أن يُطلق لها المعان وتُعقل.
- ١٠- الطلاب يعتقدون أنهم يقومون بالفصل بمناقشة وتحليل مشكلاتهم ويختاروا الحلول من بين عدة خيارات Choices.
- الطلاب يفترضون المسئولية عن مساندة قراراتهم بالمساعدة في صنعها.
- ١٢ الطلاب يتقبلون الأقكار من الطلاب الآخرين والتي ربما تكون مضادة لأقكارهم.

- ۱۳ الطلاب يعتقدون Believes بأن تمثيل الطلاب حقيقة Fact وليس خيال Fiction.
- ١- الطلاب يشعرون بأنهم يستطيعوا المشاركة بحرية مع كل الأفراد
 الآخرين في صنع القرارات.
- ١٥ مجلس المدرسين والطلاب بجب أن يُعقد قبل صنع القرار حول أهداف التعليم.
- ١٦ الطلاب يعتقدون أن البالغين أو الراشدين في حياتهم معنيون بمستقبلهم ويتفهمون وضعهم داخل المدرسة.
- ١٧ أعضاء الهيئة يكونون منفتحين في المداخلة والتماس المعونة بنشاط
 من الأفواد الآخرين أو المجموعات.
- ١٨- الوالدان والطلاب يمثلون دائمًا في مجموعات دراسة وتطوير المنهج.
- ١٩ أعضاء الهيئة يتوقعون الدعم والمساندة من المدير وفي المقابل فهم
 يساندون المدير.
 - ٢- أعضاء الهيئة يشعرون بالمسئولية في المشاركة في القرارات.
- ٢١ أعضاء الهيئة يساعدون في التخطيط لنماذج صنع القرار وفي فهم وظائفهم أيضًا.
 - ٢٢- أعضاء الهيئة يدعمون القرارات التي يساعدون في صنعها.
- ٢٣ أعضاء الهيئة يساندون ويدعمون ويشجعون التباين في الآراء من
 الأعضاء الآخرين في الهيئة.
- ٢٤- أعضاء الهيئة يدركون أن ليس كل أعضاء الهيئة ربما يرغبون في

- المشاركة في كل القرارات،
- ٢٥- أعضاء الهيئة يساندون الآخرون عندما ينفذون القرارات.
- ٢٦- المدير يعتقد أن القرارات التي تصنع جماعيًا دائمًا تكون أفضل من
 التي تُصنع فرديًا.
 - ٧٧- المدير يعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرارات حق وليس امتياز.
 - ٢٨- مدير المدرسة يؤمن بمساندة الهيئة في القرارات التي اتخذوها.
- ٢٩ المدير بزود الآخرين بالتدريبات Training لمساعدتهم في تعلم
 مهارات صنع القرار.
- ٣- المدير يتطلع إلى الوسائل أو السبل الرسمية وغير الرسمية للحصول
 على المعلومات قبل القرارات التي ينوي اتخاذها.
- ٣١- المدير يدرك أن بعض الأشخاص لديهم المقدرة أو الإمكانيات أكثر
 منه في بعض المواضيع.
- ٣٢ المدير يدرك أن المشاركة في صنع القرار ربما يتطلب وقتًا أطول من
 مداخل صنع القرار التقايدية.
- ٣٣ الوالدان كثيرًا ما يتكرر مشاركتهم عندما تتخذ قرارات ضرورية تتعلق بأبنائهم.
- ٣٤ الوالدان يرغبان في الخدمة مع جماعات مدرسية مثل أعضاء الهيئة
 والإدارة والطلاب.

- ٣٥- الوالدان وأولياء الأمور يساعدون الطلاب والهيئة في قرارات الإدارة المناسبة وفي محاولات تغير القرارات من خلال الروتين العقلاني أو المنطقي حيث يعتقدون أن القرارات ليست مجدية أو حية.
 - ٣٦- الوالدان يشعران أن لديهم ميكانزمات أو دوافع للتأثير في القرارات.
- ٣٧- الوالدان وأولياء الأمور يساندون القرارات والتي ربما صنعوها ذات مرة.
- ٣٨- الوالدان وأولياء الأمور يؤيدون قرارات التفكير التباعدي Divergent.

سادستا: الاستقلالية والمحاسبة:

Autonomy with Accountability

- المدرسة وعمليات التعليم يجب أن تحسن دائمًا وباستمرار.
- ٢- كثير من الأشخاص المختلفين لديهم المبادأة والمسئولية في التنظيم
 والاتصال في برامج تحسين المدرسة.
- "- الشخص مع المسئولية عن أي من مفاهيم برامج المدرسة يوافق على
 الالتزام بالتحصيل والاتصال مع الآخرين لاكتساب أفضل نوعية من
 الدرجات.
- كل فرد لديه الحرية ليختار سلوكه المفضل من خلال المدرسة ومن خلال تعريفات قواعد المدرسة والتي هي محددة بالتعاون مع الجميع.

- الموجهون في المدرسة يجدوا التقدير والاحترام من منافسهم مثل دوي الخبرة والمحترفون ومن الناس والحرية موجودة للاختبار وياستخدام التغير أو الاختلاف تربويًا ضمن عمليات التعلم الفعالة.
- ٦- بالنظر إلى نشاطات المدرسة الواسعة كل طالب يستطيع أن يكون نشطًا أو غير نشط كما يرغب هو.
 - V على طالب بشعر أنه مسئول عن سلوكه Behavior.
- ٨- الأفراد والجماعات يكونوا حريصين على كيفية أن يكون سلوكهم مؤثرًا وفعالاً لدى الآخرين.
- ٩- كل طالب الديمة الفرصمة ليختمار المنهج وخبرات تعلم الأنشطة اللاصفية المناسبة لحاجاته والممتوى العمري له.
- ١ المسئولية والحرية والهيكل أو المبنى تختلف طبقًا للمستوى العمري والفروق الفردية بين الأفراد.
- ١١ خبرات التعلم تتمايز في عملية جنب الميول نظرًا لتمايز الطلاب في المجتمعات الفرعية.
- ١٢ كل عضو يقبل المسئولية عن احتياجات الطلاب من التعلم تشمل
 تطوير المهارات الأساسية.
 - ١٣- كل مربى يشعر بالمستولية عن سلوكه.
- ١٤ أعضاء الهيئة يفحصون أو يختبرون الشوازن العرضوب بـين
 الاستقلالية والمحاسبة.

- ١٥ المعابير السائدة أو المهيمنة تُقحص بواسطة أعضاء الهيئة لتحديد
 الامتداد الذي يرغبون في السيطرة أو الوصول إليه ومدى بُعده عنهم.
- ١٦- المحاسبة عن تحصيل المنهج مقبول ووثائق النجاح بواسطة أعضاء
 الهيئة مقبولة أيضًا.
 - ١٧- كل اداري بشعر أنه مسئول عن سلوكه.
- ٨١ لقائدة الطلاب وأعضاء الهيئة فكل إداري ينمذج المحاسبة بالنظر
 إلى الأهداف المتطابقة مع الوظيفة.
- ٩١ المدراء يغوصون في المعرفة عن المراهقين ويقومون بتطوير مرشدًا للعمليات المدرسية لمساعدة هؤلاء الطلاب.
- ٢٠ المعابير المائدة أو المهيمنة للإداريين تُعدص لتحديد الامتداد والذي يمكن الوصول إليه ومدى البُعد عن هذه المعابير.
- ٢١ الخطوط العريضة للمدرسة ضرورة لخدمة القادة ويزودون بها من خلال المدرسة.
- ٢٢- أعضاء الغريق الإداري يطورون العمل الفردي من حيث الوصف والأهداف.
- ٢٣ لتعزيز ورفع قيمة استقلالية أنواع القرارات المتفذة يجب فحصمها
 للتحقق من عدم مركزية Decentralization صندم القرار.
- ٢٤ يجب أن يكون التوازن جليًا وواضحًا بين المحاسبة والاستقلالية لأنه
 ربما لا يمكن أن يتحقق ذلك.
- ٧٥- المقترحات حول تحسين المدرسة من جميع المصادر المختلفة تعتبر

- أكثر فاعلية للبحث وللاعتبار.
- الأفراد أو الجماعات والتي يُفترض أن يكونوا قياديين في صنع القرار
 أو في تشغيل البرنامج يقبلون المحاسبة عن أدائهم.
- ٢٧ الأشخاص أو الجماعات بالنسبة للاستقلالية في تشغيل البرامج
 وللوصول إلى القرارات المثمرة بجب أن يُعلِموا ويخبروا الآخرين حول
 محاولاتهم هذه.
- ٨٢ مجتمع المدرسة مفتوح وموجود، فالشخص يشعر بعدم وجود حدود مخفية متعلقة بالعمر، الجنس Sex، السلالة Race، فروق اجتماعية أو اقتصادية... وحبًّا يجب أن يكون كذلك.
- ٩٩ إذا كانت المدرسة منشأة للعلم والتعليم وإن كل ما يحدث بداخلها بغرض النمو الإيجابي للطلاب فإن هناك فرص للنجاح وفرص للفثل أو الرسوب.

سابعًا: استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالة:

Effective Teaching-Learning Strategies

- الأهداف المحددة لحالات التعليم والتعلم يجب أن توضع وتُصاغ بوضوح وأن المدرسين المعنيون بهذه الأنشطة يبحثون بنشاط لتقييم التغذية المرتدة من الطلاب ونظرائهم.
- ٢- المدرسون يتنكرون ويدركون أن الطلاب لديهم فروقًا في أنماط التعلم
 ويحاولون استغلال طرق التدريس والتي تقود إلى نمط تعليمي ينتاسب
 مع مستوى نضج المتعلمين.
- ٣- تشجيع الطلاب على الاستقصاء Inquiry ويشدد على أن يأخذ مكانه

- بين الطلاب ضمن النشاطات المطلوبة.
- الطلاب لديهم الفهم لمختلف أنماط التعليم وطرائق التدريس ولديهم
 الفرصة للاختيار من بين هذه التنوعات من أنشطة التعليم.
- كلاً من الوالدين والطلاب الديهم الفهم النشاطات المختلفة للتعلم
 والمتاحة ولديهم الفرصة للعمل مع المدرسين في تصميم كل البرامج
 الخاصة بالطلاب.

ثامنًا: القدرة على التخطيط للمستقبل:

Ability to Plan for Future

- الوالدان والهيئة والطلاب يكونوا مندمجين بفاعلية في التخطيط لتحسين مستقبل المدرسة.
- ٢- نماذج التخطيط يجب أن يستفاد بها لدى الأعضاء من فريق التخطيط.
- ٣- الأهداف التحسين للمتقبل يكون منفق عليها من الوالدين والهيئة
 والطلاب.
- التخطيط للمستقبل جزء متكامل من أدوار العمل التي يقوم بها
 الإداريون.

(A-4) معلدات المادة: Material Determinants

أولاً: المصادر الكافية: Adequate Resources

- الموارد المقدمة للمدرسة والخاصة بعمليات التطيم والأنشطة تكون
 كافية.
 - ٢- يستفيد الطلاب من الموارد المتاحة في ممارسة نشاطاتهم.

ثانيًا: المساندة وكفاءة النظام اللوجستى:

Supportive and Efficient Logistical System

- 1- الناس يدركون النظام اللوجتسي كما لو كان كائن فعلاً.
- النظام اللوجمتي يصمم لمساعدة الناس ليكونوا منتجين في التحصيل المدرسي أو في منهج قطاعات المدرسة لكل موضوع أو مساحة أو خبرة وللأنشطة اللاصفية.
- ٣- النظام اللوجستي المستجيب يعزز من الروح المعنوية للعاملين في المدرسة.
- عندما يُطلب عمل قائمة بمتعلقات المدرسة فإن المشاكل اللوجستية
 لا تُكتب من قِبَل الطلاب.
- الحاجات و المواد الضرورية والكماليات الخاصة بخبرات التعلم تكون متوفرة عند الحاجة.
- ٦- عندما يُطلب عمل قائمة بمتعلقات المدرسة فإن المشاكل اللوجستية
 لا تُكتب من قبل الهيئة والزملاء.

- ٧- الفهم للنظام اللوجستي وارتباطه بالمشاكل المشتركة موجود.
- العمل مع مجموعات الأشخاص أو الأقسام يؤمن أو يضمن أن المصادر اللوجمئية المتوفرة موزعة بالتساوي طبقًا لحاجات البرنامج.
- المدرسون لا يحتاجون لتعديل أنشطة التعلم الراجعة إلى عدم القدرة
 على الحصول على المصادر والتي يجب أن تكون متوفرة عمومًا.
 - ١ الإجراءات البسيطة والمعقدة موجودة لحصول على الموارد اللازمة.
 - ١١ فريق الإدارة لا يشعر بالعبء مع المشاكل اللوجستية.
- ١٢ لس من الضروري على أعضاء الفريق الإداري أن يقضوا كثيرًا من الوقت في المشاكل اللوجستية.
- الإداريون يعملون مسحًا دوريًا لعزل المشاكل اللوجستية والفعاليات الخاصة بالعرفاء أو مسئولي الصفوف عن انتظام.
 - ٤ ١ البرنامج موجود لكي يحفظ البناء جذابًا Attractive.
- الناس مع المسئولية اللوجستية الفردية (الفراشون، السكرتارية، عمال الصديانة، وكالة المشتروات...) غالبًا ما ينالون التقدير من هؤلاء المقدمين لهذه الخدمات.

ثالثًا: مناسبة (ملاءمة) الزراعة في المدرسة:

Suitability of School Plant

- الزراعة تراعي بوضوح المخاطر والأمان للطلاب والهيئة والعاملين
 بها.
- ٢- تحسين الزراعة في المدرسة بحيث تنعكس على حاجات الهيئة
 والطلاب ويجب أن تُزرع على أساس منظم.
- البرزامج المدرسي مصمم لكي يكون مميزًا للبروفيل المدرسي في شكل
 المدرسة.
 - ٤- زراعة المدرسة تكمل القدرات الفريدة للهيئة.

فهسرس المحتويسات

الفهسسرس

مق الصفحة	الموضوع
Υ	المقدمة
	القصل الأول
15	محندات مديسر المدرسسة
	School Principal Determinants
10	(١-١) أهمية القيادة المدرسية
١٨	(١-٢) مهارات مدير المدرسة اللازمة للتغيير
	الفعيل الثاني
44	المنساخ الملرسي
	The Climate of the School
٣١	(۱-۲) مقدمة
27	(٢-٢) أهمية المناخ المدرسي
77	(٣-٢) غايات المناخ المدرسي الإنساني
۲۸	(٢-٢) ظهور الوعي بالمناخ المدرسي
£Y	(٢-٥) عوامل المناخ العام
01	(٢-٢) الحاجات الإنسانية داخل المدرسة

مقن الصفحة	المفسيع
٥٤	(٢-٢) محددات المناخ المدريسي
٥٨	(٨-٢) محددات العملية للمناخ المدرسي الإيجابي
٦٢	(٢-٩) محددات المواد في المناخ المدرسي الايجابي
۲۲	(۲-۰۱) بروفیل (ملامح) المناخ المدرسي
٦٧	(۱۱-۲) قدر (قس) مناخك المدرسي
	القصل الثالث
٧١	استراتيجيات الأنضباط الإيجابي
	Strategies for Positive Discipline
٧٣	(۱-۲) ما المقصود بالانضباط؟
٧٨	(٢-٣) النظام التفاعلي مقابل النظام الوقائي
٨٥	(٣-٣) الانضباط الوقائي
۶Ą	(٣-٣) الرسوب والممخرية والذل
۹.	(٥-٣) القواعد الغامضة
91	(٢-٣) التضارب في تطبيق القواعد
9 £	(٣-٣) الافتقار إلى الاتفاق حول توقعات السلوك
۲ ۹	(٨-٣) العقاب المفرط
94	(٩-٣) مبادئ نظام الضبط الإيجابي

رقم الصنعة	الموضيوع			
	القصل الرابع			
1.9	التنظيم لتحسين المناخ المدرسي			
	Organization for School Climate Improvement			
111	(۱-٤) مقدمة			
114	(٢-٤) عناصر مفتاح التغيير			
711	(٣-٤) الجمل القائلة			
114	(٤-٤) لعبة التغيير			
17.	(٥-٤) الخوف من التغير العرضي			
177	(٢-٤) منطقة الكفاية أو الارتياح			
171	(٧-٤) منطقة عدم الكفاية			
140	(١-٤) منطقة الخوف			
177	(٩-٤) المحافظة على منطقة الكفاية			
171	(١٠-٤) كيف للتغير أن يحدث			
	القصل الخامس			
170	مدير المدرسة وتحسين المناخ المدرسي			
	Principal and School Climate Improvement			
127	(١-٥) مدير المدرسة كقائد ناجح			
179	(٥-٢) عقلانية تحسين المناخ المدرسي			
1 : •	(٥-٣) برامج لتعليم إداريي المدارس كقادة للمناخ			
	444			

رقم الصفحة	الموضوع
1 2 1	(٥-٥) هل مناخك المدرسي قد تحسن؟
1 £ £	(٥-٥) خدمات القائد المدرسي
120	(٥-٦) اختيار الاهتمام الأولي
	القمئل السادس
109	النشاطات لتطوير مشاريع تحسين المناخ المدرسي
	Activities for Developing School Climate Improvement Projects
171	(١-٦) مقدمة
177	(٢-٦) نشاط القراءة
771	(٣-٦) المناقشات مع مدراء آخرين
177	(۲-۱) نظریة X ونظریة Y
177	(٦-٥) الذات الإنسانية
177	(٣-٦) تكوين فريق العمل
371	(٧-٦) عمليات ومهام الإجماع على الزأي
	القصل السايع
1 4 9	استبيان ملامح «بروفيل» المُناخ المُدرسي
	School Climate Profile Questionnaire
191	(۱-۷) مقدمة
198	(٧٢) بروفيل المناخ المدرسي
410	(٧-٣) توجيهات بخصوص تصحيح الاستبيان (البروفيل)

مق الصفحة	الموضيدوع
	الفصل الثامن
771	محددات المثاخ المدرسي
	School Climate Determinants
777	(۱-۸) مقدمة
777	(۲-۸) محددات البرنامج
7 1	(٣-٨) محددات العملية
AFY	(٨-٤) محددات المادة
	الفصل التاسع
777	كيف تطور المُؤشرات لوصف معايير المناخ لمدرستك
,,,	How to Develop Indicators to Describe Climate Standards for your School
440	(۱-۹) مقدمة
**	(٩-٢) محدد أو عامل المناخ المدرسي
YYX	(۳-۹) تعریف
YA.	(۹–۶) المؤشرات
272	(٥-٩) تعریف
YAY	(٩-٦) محددات البرنامج
APY	(٩-٧) محددات العملية
771 £	(٨-٩) محددات المادة
714	الفهرس

